



UNIVERSITÀ DI PISA

Facoltà di Economia

Corso di Laurea Magistrale in Strategia, Management e Controllo

Tesi di Laurea

PIANIFICAZIONE E CONTROLLO IN UN'AZIENDA DEL
SETTORE VITIVINICOLO: IL CASO MARCHESI
ANTINORI S.P.A.

Candidato:

Francesca Pistolesi

Relatore:

Prof.ssa Lucia Talarico

Anno Accademico 2013-2014

Ringraziamenti

Desidero ringraziare tutti coloro che mi hanno aiutato per la realizzazione della tesi.

Un grazie prima di tutto alla professoressa Lucia Talarico, relatrice di questa tesi, che mi ha seguito nella redazione dell'elaborato e mi ha fornito importanti e puntuali indicazioni per svolgere al meglio l'intero lavoro. La ringrazio anche per la cortesia e la professionalità che ha sempre dimostrato nei miei confronti.

Grazie alla Marchesi Antinori s.p.a., in particolare all'Amministratore Delegato dott. Renzo Cotarella che mi ha dato la preziosa opportunità di svolgere un periodo di stage presso l'azienda e, quindi, la possibilità di elaborare questa tesi osservando da vicino la realtà aziendale.

Un sentito ringraziamento alla Responsabile Pianificazione, Organizzazione e Controllo dott.ssa Deborah Faggi che, con grande disponibilità, ha contribuito alla realizzazione del presente lavoro e mi ha permesso di svolgere una valida esperienza nell'area di pianificazione e controllo.

Grazie anche ai suoi preziosi collaboratori Monica, Francesco, Francescangela, Chiara M., Chiara A., Sara che mi hanno accolto con amicizia ed affetto, sempre disponibili nell'insegnarmi e nel risolvere i miei dubbi.

Per ultimi ringrazio infinitamente i miei genitori che mi hanno dato l'opportunità di studiare e portare a termine il percorso universitario, sostenendomi in ogni momento. Grazie per avermi supportato nelle scelte e per aver sempre riposto fiducia in me. Dedico a loro questo importante traguardo con affetto e gratitudine.

INDICE

Introduzione	7
1. IL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	9
1.1. La pianificazione	11
1.2. La programmazione	15
1.3. Il controllo di gestione	17
2. IL SETTORE VITIVINICOLO	23
2.1. La vitivinicoltura nel Mondo	24
2.2. Prospettive economiche	27
2.3. Il settore in Italia	28
2.4. Le principali aziende vitivinicole italiane	29
3. IL CASO. L'AZIENDA ANTINORI: VENTISEI GENERAZIONI DI IMPRENDITORI	35
3.1. Presentazione dell'azienda	36
3.2. Struttura societaria	40
3.3. Recenti andamenti economici della gestione	45
4. STRUTTURA ORGANIZZATIVA, SISTEMA CONTABILE E ATTIVITÀ DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO NEL GRUPPO ANTINORI	47
4.1. Organizzazione e sistema contabile	48
4.2. Sistema di pianificazione e controllo	55
4.3. Società gestite direttamente	56
4.3.1. Attività previsionali	56
4.3.2. Controllo in concomitanza	57
4.3.3. Controllo feedback e analisi degli scostamenti	60
4.4. Società non gestite direttamente	63
4.4.1. Cruscotto di controllo	63
4.5. Indicatori di performance	72

4.6. Progetti in corso	74
5. IL PROCESSO DI BUDGETING IN ANTINORI	75
5.1. Il budget come strumento di motivazione del personale	79
5.2. Iter di elaborazione del budget	82
5.3. Tipologie di budget	84
5.4. I budget operativi	85
5.4.1. Il budget delle vendite	85
5.4.2. Il budget della produzione	91
5.4.3. Il budget dei costi di produzione	93
5.4.4. I budget degli altri costi	95
5.4.5. Il budget degli acquisti	96
5.5. Il budget del personale	97
5.6. Il Conto Economico previsionale	99
5.7. Il budget degli investimenti	103
5.8. I budget finanziari	107
5.8.1. Il budget delle fonti e degli impegni	107
5.8.2. Il budget di cassa	109
5.9. Il budget patrimoniale	110
5.10. Vantaggi e limiti del budget	112
5.11. Utilità del budget in Antinori	114
5.12. Difficoltà applicative	115
6. MODELLI ALTERNATIVI E NUOVE PROPOSTE DI BUDGET	119
6.1. Modelli alternativi di budget	120
6.2. Proposte di miglioramento del budget	122
6.3. Sviluppo dell'orientamento alla qualità	126
6.4. Sviluppo dell'orientamento al cliente	129
Conclusioni	133
Bibliografia e Sitografia	135

Introduzione

L'argomento alla base del presente lavoro tratta le attività di pianificazione e controllo e il fondamentale processo di budgeting che si sviluppano nella realtà aziendale.

In particolare, la scelta di analizzare questo tema rimanda all'importanza che detiene, al giorno d'oggi, l'utilizzo di strumenti di controllo per governare le repentine dinamiche interne ed esterne all'impresa. Infatti, l'attuale scenario economico, dominato da una profonda crisi e da un'intensa recessione, ha fatto sì che molte imprese si siano adeguate ai cambiamenti, dotandosi di strumenti informativi e decisionali che permettano di fornire tempestive risposte all'ambiente esterno. Anche aziende che, in passato, non badavano troppo ai costi, che non si trovavano a dover fare i conti con una concorrenza aggressiva e con un'incessante innovazione tecnologica, che incentravano le proprie attività secondo una logica basata sui processi interni, attualmente rivalutano l'utilità delle attività di pianificazione e controllo per assicurare la sopravvivenza dell'organizzazione e la creazione di valore.

La tesi si compone, a grandi linee, di due parti: una prettamente teorica che analizza le varie fasi che, tradizionalmente, contraddistinguono il sistema di pianificazione e controllo e un caso pratico, che esamina il tema trattato nel contesto aziendale della società Marchesi Antinori s.p.a.

Dopo la prima parte teorica, per introdurre il caso di riferimento si procede con la trattazione delle caratteristiche peculiari che contraddistinguono le organizzazioni operanti nel settore vitivinicolo e con una breve presentazione dell'azienda presa in esame.

In particolare, l'opportunità di svolgere un tirocinio presso l'azienda Marchesi Antinori s.p.a., nello specifico, nell'Ufficio Pianificazione e Controllo, mi ha fornito l'occasione per osservare da vicino lo svolgimento del processo di programmazione nelle sue varie peculiarità tipiche di un'azienda vitivinicola.

La famiglia Antinori produce e commercializza vino ininterrottamente da sei secoli e le ventisei generazioni succedutesi a capo dell'impresa hanno reso Antinori una tra le più importanti famiglie vinicole d'Italia e del mondo. La filosofia dell'azienda si basa su antiche radici che, però, non costituiscono un vincolo ma, anzi, un valore aggiunto ai fini del mantenimento della capacità competitiva.

Il caso pratico viene introdotto con la descrizione del sistema contabile e della struttura organizzativa adottati, alla base del processo di pianificazione e controllo.

Si analizza, poi, lo sviluppo del budget in azienda, approfondendo la sua redazione e le varie tipologie di budget utilizzate. L'esperienza diretta, svolta per l'appunto, nel periodo di formulazione del budget, mi ha permesso di svolgere una breve riflessione sull'utilità dello strumento, evidenziandone anche alcune difficoltà applicative.

L'ultimo capitolo esula dal caso pratico e intende rappresentare uno "sguardo sul futuro" del processo di pianificazione, attraverso l'individuazione di proposte teoriche più o meno innovative che tentano di superare alcuni limiti individuati nel budget tradizionale. La ricerca di nuove soluzioni risulta, tuttavia, ancora poco diffusa nella realtà aziendale, in quanto molte proposte possono rivelarsi di difficile applicazione o comportare elevati costi di implementazione.

1. IL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Il sistema di pianificazione e controllo aziendale è costituito da un insieme di strumenti, processi e attività che mirano ad influenzare i comportamenti dei soggetti coinvolti nella gestione con lo scopo di realizzare gli obiettivi aziendali. Costituisce un sistema di analisi di notevole importanza, soprattutto in contesti caratterizzati da forte competitività aziendale e in imprese che trattano prodotti o servizi la cui innovazione richiede una tempestiva capacità di reazione da parte dei soggetti aziendali. Ogni impresa, per poter avere successo, deve essere in grado di monitorare e pianificare il proprio andamento attraverso un'analisi dettagliata degli elementi critici per la realizzazione della propria strategia. Il processo di pianificazione e controllo rappresenta uno strumento interno all'azienda che risulta essenziale per fornire al management tutte quelle informazioni che fungono da supporto al processo decisionale e che sono utili per la determinazione degli obiettivi.

Le fasi che articolano il processo sono:

- la **pianificazione strategica**, momento in cui si definisce la strategia di medio-lungo termine. In questa fase, l'azienda si impegna ad organizzare il futuro della gestione e prende le decisioni che hanno un impatto durevole sull'andamento aziendale. Si presenta come un processo costituito da tre momenti fondamentali:
 - la definizione degli obiettivi che l'azienda intende perseguire;
 - la definizione degli strumenti e delle loro modalità di impiego;
 - la formulazione dei piani d'azione che danno attuazione alle decisioni prese;
- la **pianificazione operativa o programmazione**, si occupa di tradurre gli obiettivi strategici in piani operativi di breve termine. La programmazione appare come una fase più concreta e verificabile rispetto alla definizione delle strategie, in quanto si propone di formulare obiettivi misurabili e realizzare piani su base tradizionalmente annuale. Questa fase si concretizza con la predisposizione di budget e programmi operativi;

- la **consuntivazione**, momento in cui vengono rilevati, a gestione conclusa, i risultati effettivamente conseguiti;
- l'**analisi degli scostamenti**, prevede un confronto tra i dati consuntivi e quelli programmati al fine di verificare che i piani previsionali siano realizzati.

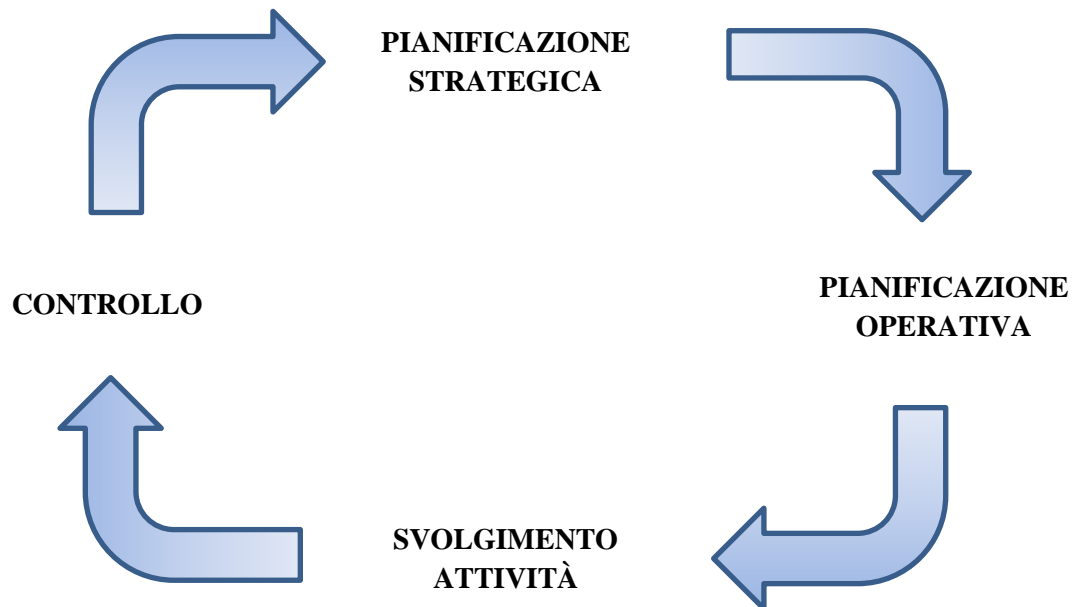


Fig. 1: *Il processo di pianificazione e controllo*

1.1 La pianificazione

La pianificazione è il processo con cui si prevedono gli obiettivi aziendali che si intende raggiungere in un certo periodo di tempo, predisponendo le risorse necessarie e le modalità di azione. Nella fase di pianificazione si definiscono gli obiettivi generali e le politiche aziendali coerentemente con la struttura di fondo dell'impresa.

Sono definiti tre approcci alla pianificazione:

- la **pianificazione di tipo estrapolativo**: considera il futuro come l'estrazione del passato e del presente. Questa impostazione ha trovato larga applicazione negli anni '50 e '60 in cui il futuro era facilmente prevedibile dall'esame

- delle tendenze passate. Tuttavia, il sistema evidenzia la propria scarsa flessibilità, in quanto sussiste il rischio che fornisca previsioni poco attendibili dato che l'ambiente può essere soggetto a repentini cambiamenti che non consentono di fare ipotesi sulla base di eventi passati. La flessibilità risulta, pertanto, essere una caratteristica essenziale all'accrescersi della competitività dei mercati, al diffondersi di nuove tecniche produttive e con la graduale saturazione del mercato di alcuni prodotti o settori produttivi;
- la **pianificazione strategica**: dall'analisi dell'ambiente e delle risorse si definisce la strategia. Questa metodologia si sviluppa negli anni '70 per cercare di superare i limiti emersi dall'applicazione di un approccio estrapolativo. L'impresa assume un ruolo attivo cercando di anticipare e di affrontare i cambiamenti che presume possano caratterizzare l'ambiente nel futuro, basandosi sull'analisi dei punti di forza e di debolezza dell'impresa. Tuttavia, anche questo approccio ha evidenziato alcune criticità insite nella difficoltà dell'azienda di mettere in atto cambiamenti rapidi e radicali a seguito di mutamenti del contesto competitivo;
 - il **management strategico**: nasce a fine degli anni '70 dall'esigenza di gestire le discontinuità ambientali. L'obiettivo è quello di sfruttare le occasioni e prevenire le difficoltà attraverso l'utilizzo di strumenti che consentano di cogliere con anticipo i cambiamenti ambientali e di modificare tempestivamente le strategie fissate. La gestione della strategia può essere considerata un processo dinamico e flessibile che, a seguito dell'analisi dello scenario competitivo di riferimento e tramite la strutturazione di piani operativi coerenti con gli obiettivi da raggiungere, mira a rendere altamente probabile l'accadimento di una o più situazioni future. Questo sistema ha la conformazione di un ciclo di miglioramento continuo che prevede l'aggiornamento dei piani di azione in funzione delle decisioni prese a posteriori e volte ad attualizzare le scelte iniziali che risultano superate.

Riassumendo, dunque, la pianificazione consiste nell'anticipazione di una serie di decisioni tra loro coordinate che possono derivare da analisi dei trend passati o da più dettagliati studi sull'evoluzione della situazione di partenza.

Le diverse fasi in cui può essere articolato il processo di pianificazione sono così definite¹:

- analisi della situazione di partenza e della sua prevedibile evoluzione nel tempo. Questa disamina prevede, in primo luogo, un'analisi macro-ambientale: si pone l'attenzione su tutte quelle condizioni culturali, sociali, politiche, economiche e tecnologiche che caratterizzano i paesi in cui l'azienda agisce o intende agire. In seguito, si procede all'analisi del settore di appartenenza dell'impresa, cercando di coglierne le opportunità e i vincoli. In particolare risulta utile porre l'attenzione sulle cinque forze individuate da *Porter* come cause che possono generare una perdita di competitività dell'impresa se non adeguatamente fronteggiate: i potenziali entranti, i prodotti sostituti, i potenziali concorrenti, i clienti ed i fornitori. Da questo studio possono emergere informazioni utili sulle prospettive di sviluppo del settore e sui fattori critici di successo, dai quali si ritiene possa dipendere la redditività dell'impresa. Infine, risulta utile esaminare l'ambiente interno all'organizzazione: a partire da un'analisi delle singole funzioni si ottiene un quadro globale che esprime un giudizio sulla capacità dell'azienda di fronteggiare i mutamenti ambientali. In altre parole, si fa una diagnosi sullo stato di salute dell'azienda, verificando, ad esempio, la redditività del capitale, la struttura dei costi, la struttura finanziaria, il portafoglio prodotti. L'esame della situazione costituisce, così, la base essenziale di informazioni per iniziare a fare previsioni sull'evoluzione futura;
- analisi dei punti di forza e di debolezza dell'impresa rispetto alle aziende dello stesso settore. È volta ad identificare quegli aspetti in cui l'impresa eccelle e quelli in cui non ottiene dei risultati soddisfacenti. Ha come scopo lo studio di una serie di informazioni per delineare gli elementi di vantaggio

¹ U. Bocchino, 1994

- o di svantaggio nei confronti delle imprese operanti nel medesimo settore. In pratica, è necessario identificare i fattori di successo dell'organizzazione e confrontarli con quelli dei concorrenti più forti per capire se l'azienda detiene una posizione di vantaggio competitivo;
- definizione degli obiettivi di medio-lungo periodo sia finali che intermedi. La formulazione degli obiettivi costituisce un momento essenziale nel processo di pianificazione: in questa fase si definiscono sia obiettivi finali che riguardano l'azienda nella sua globalità, sia obiettivi intermedi relativi a singole funzioni, divisioni o reparti. Gli obiettivi globali rappresentano, generalmente, ipotesi economico-finanziarie riferite al lungo termine: si identifica nel tasso di rendimento del capitale investito il quoziente maggiormente utilizzato come obiettivo di redditività. Gli obiettivi intermedi costituiscono i mezzi per realizzare gli obiettivi di livello superiore: qualora, infatti, non siano raggiunti i traguardi intermedi fissati si dovrà provvedere ad una revisione dell'obiettivo finale ipotizzato;
 - formulazione delle strategie per realizzare gli obiettivi precedentemente fissati. Dopo aver delineato i traguardi desiderati, è necessario identificare le azioni da intraprendere e le risorse da impiegare per conseguirli. Pertanto, si formulano le alternative strategiche riferite dapprima alle singole unità e, successivamente, si provvede al consolidamento a livello globale per eliminare le possibili discordanze. A questo punto si passa alla valutazione del portafoglio di alternative strategiche al fine di scegliere il programma d'azione che si ritiene più idoneo per il raggiungimento degli obiettivi. In seguito, le strategie prescelte devono essere formalizzate e diffuse all'interno di tutta l'organizzazione;
 - redazione del piano per rendere operativa la pianificazione. Il piano, infatti, consente di tradurre le strategie in termini economici, finanziari e patrimoniali. È formalizzato prima per le singole unità e, successivamente, a livello globale, esplicitando le risorse, i tempi e le modalità operative necessari per la realizzazione nella pratica delle strategie prescelte. Viene, pertanto, redatto un bilancio preventivo composto generalmente dal: piano

economico, piano degli investimenti, piano dei finanziamenti e piano patrimoniale;

- approvazione del piano da parte della direzione generale. È necessario il consenso degli organi di vertice perché il piano risulti esecutivo: qualora l'alta direzione non approvi il piano occorrerà revisionarlo e procedere ad una nuova formulazione;
- esecuzione del piano e successivo controllo. L'attuazione dei piani è realizzata grazie all'elaborazione di programmi operativi annuali: questi sono i budget d'esercizio e costituiscono il risultato della programmazione analitica. Il piano è detto scorrevole, in quanto ogni anno si procede al suo aggiornamento, e il budget per l'esercizio successivo sarà corrispondente al piano previsto nell'anno precedente con l'annessione di modifiche e revisioni. Infatti, per quanto approfondite possano essere le ipotesi effettuate in precedenza, molti fattori possono interferire con la realtà aziendale mutandone il contesto di riferimento ed esigendo, così, delle modifiche ai piani in rapporto ai cambiamenti avvenuti.

La fase di pianificazione si colloca, dunque, in una posizione intermedia fra la situazione attuale dell'impresa e quella desiderata dal management per il futuro.

1.2 La programmazione

La programmazione costituisce la fase immediatamente successiva alla pianificazione: attraverso questo processo si intende trasformare le linee guida formalizzate nel piano in programmi operativi.

Il compito dell'attività di programmazione è, dunque, quello di stabilire gli obiettivi relativi a intervalli temporali brevi, solitamente un anno, orientati a garantire un efficace ed efficiente impiego delle risorse. Strumento fondamentale per l'esplicitazione delle decisioni di programmazione è il budget.

La programmazione può essere definita come un processo di adattamento dato che è sottoposta a vincoli preimpostati come impianti, strutture e organizzazione,

che non possono essere modificati in tempi brevi e che costituiscono le condizioni di partenza in base alle quali realizzare le operazioni di gestione.

Se da un lato le scelte di pianificazione, dato l'esteso arco temporale a cui sono riferite, possono essere oggetto di importanti rettifiche, dall'altro, i programmi di breve periodo sono meno incerti, anche se rimane costante l'incapacità di anticipare con esattezza i fenomeni futuri. Le due fasi sono strettamente connesse poiché entrambe consistono nella definizione di obiettivi da realizzare e nella decisione circa la direzione che l'azienda deve seguire, offrendo delle linee guida per le successive attività gestionali. Differente è, invece, la fase di previsione che si occupa di prospettare l'evoluzione di fenomeni che non sono condizionati da decisioni dell'impresa e che possono riguardare l'ambiente esterno o l'azienda stessa. Le previsioni, dunque, precedono la pianificazione e la programmazione e ne costituiscono la premessa.

Il processo di pianificazione e programmazione ha lo scopo fondamentale di indirizzare i comportamenti del personale che opera in azienda, affinché si realizzino i risultati desiderati. In quest'ottica, gli obiettivi fissati costituiscono un valido stimolo per i soggetti aziendali che, percependo l'esplicita volontà della direzione di raggiungere un traguardo, si sentono responsabilizzati nel proprio operato. Si parla, quindi, sia di una funzione di indirizzo e coordinamento, sia di una funzione motivazionale, che contraddistinguono il sistema di programmazione.

Inoltre, l'attività di programmazione svolge anche una funzione informativa, in quanto consente l'impostazione di un sistema di rilevazioni di tipo quantitativo ed economico-finanziario che permette la misurazione di obiettivi e di risultati in corso di formazione. In questo senso, la programmazione svolge un ruolo determinante nella scelta delle alternative di azione e nella valutazione preventiva della convenienza economica. In più, durante il periodo oggetto di programmazione, consente la verifica dello svolgimento delle attività e, qualora queste non siano realizzate in modo soddisfacente, dà la possibilità di individuare le cause degli scostamenti e segnalare gli interventi correttivi.

Questo processo, in aggiunta, rappresenta un meccanismo di apprendimento, in quanto consente di identificare e comprendere le cause di successi e insuccessi. In questo senso, svolge un ruolo primario il controllo messo in atto durante e dopo lo svolgimento delle attività: le informazioni contenute nei report costituiscono un mezzo di autoverifica, permettendo l'acquisizione di consapevolezza nei soggetti riguardo l'esperienza gestionale vissuta. Pianificare e programmare non consente di eliminare ogni dubbio e di prevedere con assoluta certezza i fenomeni futuri ma, al contrario, significa ipotizzare uno scenario che si presume possa verificarsi, in modo da essere in grado di gestire tempestivamente i cambiamenti.

1.3 Il controllo di gestione

«L'attività di direzione non si identifica né si esaurisce con la pianificazione e la programmazione. Essa si completa solo ove si assolva anche una funzione di controllo...»²

Una volta definiti gli obiettivi di fondo nella fase di pianificazione e formulati i traguardi di breve termine con l'attività di programmazione, si apre la fase di controllo dei risultati.

Il processo di controllo si identifica nella pratica nel confronto tra obiettivi programmati e risultati effettivamente ottenuti. Il controllo, tuttavia, risulta essere significativo non solo nell'individuazione degli scostamenti tra quanto desiderato e quanto realizzato, ma anche per risalire alle cause che hanno determinato tali scostamenti. La definizione delle relazioni di causalità permette di acquisire conoscenza ed esperienza valida per non commettere i medesimi errori che hanno contraddistinto la gestione passata. Inoltre, la verifica dei risultati si dimostra rilevante anche in corso di svolgimento delle attività, poiché l'individuazione e la messa in atto di azioni correttive possono rivelarsi fondamentali per prevenire gli insuccessi.

² A. Bubbio, 1995

Il processo di controllo della gestione risulta così articolato³:

- formulazione di obiettivi e programmi di breve termine. In questa fase si mette in atto una verifica di coerenza tra le linee guida previste nel piano strategico e ciò che è programmato a livello operativo;
- verifica della gestione mediante analisi degli scostamenti. Consiste nell'accertamento del grado di realizzazione dei programmi, confrontando i risultati realizzati con gli obiettivi prefissati. Rappresenta, in aggiunta, una verifica sulla validità dei piani che possono risultare inadeguati e pertanto possono necessitare di modifiche;
- messa in atto di eventuali azioni correttive: nel caso in cui si evidenzino scostamenti o si constati l'inesattezza dei programmi, diventa essenziale ricorrere tempestivamente a provvedimenti correttivi.

In corrispondenza delle tre fasi appena descritte, si delineano altrettante tipologie di controllo:

- **controllo preventivo:** si basa sulla prevenzione di un risultato indesiderato. Corrisponde alla prima verifica in cui si valuta la concordanza tra quanto previsto nei piani e quanto esplicitato nei programmi. Risulta particolarmente utile per effettuare scelte di convenienza economica come, ad esempio, quelle relative a decisioni di *make or buy*;
- **controllo concomitante:** posto in essere durante l'esecuzione delle attività. Può consentire, attraverso l'analisi degli scostamenti, il monitoraggio dei risultati in tempo reale, in modo da favorire la messa in atto di interventi correttivi durante lo svolgimento della gestione;
- **controllo a posteriori:** attraverso il confronto fra dati previsti e risultati effettivamente ottenuti. Se svolto efficacemente, può essere un importante forma di apprendimento per migliorare la programmazione degli esercizi successivi e un opportuno strumento di valutazione delle prestazioni dei managers.

³ U. Bocchino, 1994

Il controllo può essere considerato come momento conclusivo delle fasi di pianificazione e programmazione e, per questo, può essere ritenuto uno strumento di monitoraggio sia del piano strategico, sia dei piani operativi. Nella prima accezione è detto controllo strategico, mentre nella seconda impostazione è denominato controllo direzionale o di gestione.

Questa fase costituisce il momento finale e la sua conclusione dà l'avvio ad un nuovo ciclo del medesimo processo. In questo senso, l'attività di controllo è strettamente legata alla programmazione sia per gli strumenti che entrambi utilizzano (in primo luogo il budget), sia per i medesimi tempi di esecuzione e gli stessi soggetti che dovrebbero interessare l'intero processo.

Per quanto riguarda gli strumenti utilizzati dal controllo di gestione si individuano:

- la **contabilità generale**: sistema integrato di registrazioni contabili inerenti i fatti economici che nascono per effetto dei rapporti tra l'azienda e il mondo esterno. Costituisce una raccolta di informazioni relativi agli scambi effettuati con i terzi, riguardanti l'acquisizione e la cessione di beni. Il fine principale della contabilità generale è la redazione del bilancio d'esercizio che consente di evidenziare l'andamento gestionale dell'impresa nella sua globalità. Per questo, dal punto di vista del controllo, risulta utile per la determinazione del reddito d'esercizio e del capitale d'impresa;
- la **contabilità analitica**: insieme di scritture che riguardano la rilevazione, l'imputazione e il controllo dei costi e dei ricavi. Non è un sistema previsto da disposizioni normative ma, contrariamente, risponde alle necessità informative aziendali ed è rivolto esclusivamente ai soggetti interni all'impresa. È uno strumento che consente di ottenere informazioni tempestive ma che possono risultare meno precise rispetto alla contabilità generale. I dati oltre ad essere organizzati per natura sono articolati anche per destinazione e, dunque, riferiti all'oggetto di costo. Serve, ad esempio, per fornire elementi per la determinazione dei prezzi, per effettuare scelte di convenienza economica, per valutare l'efficienza delle unità operative o dei prodotti;

- il **budget**: costituisce uno strumento di controllo basato su dati preventivi. Rappresenta il risultato della contabilità analitica e alimenta un controllo detto budgetario, basato sul confronto tra i risultati programmati e quelli effettivamente ottenuti;
- il **reporting direzionale**: costituisce l'output della contabilità direzionale e si definisce come un sistema di rilevazioni e rappresentazioni dei fatti aziendali con l'obiettivo di consentire al management di indirizzare e controllare la gestione. Questo tipo di strumento non fa riferimento esclusivo a dati di tipo economico ma include anche informazioni di altra natura come tempi di svolgimento o quantità fisiche. All'interno del sistema di reporting può essere compreso anche il cosiddetto "cruscotto", un prospetto sintetico che include le informazioni indispensabili per verificare il livello di conseguimento degli obiettivi aziendali. È caratterizzato da un elevato livello di tempestività e di selettività dei dati, propone una visione ad ampio raggio dello stato di salute dell'azienda attraverso l'utilizzo sia di indicatori economico-finanziari che fisico-tecnici e rappresenta un importante strumento di controllo destinato all'alta direzione.

I soggetti protagonisti del sistema di controllo sono:

- l'Alta Direzione che risponde del funzionamento del sistema di controllo e per il quale fissa le linee di indirizzo, monitorandone periodicamente l'adequatezza. Un efficace controllo posto in atto dalla Direzione consente, così, di assicurare maggiore affidabilità al sistema informativo e, di conseguenza, al proprio processo decisionale;
- le funzioni di controllo di gestione e risk management che costituiscono il livello intermedio del controllo. I responsabili di queste funzioni si dedicano sia alle attività di supporto al management, per l'effettuazione di scelte coerenti con i fenomeni di business, sia alle attività di controllo nel rispetto delle procedure e della qualità dei dati economico-finanziari. Nello specifico, per la funzione di controllo di gestione, tradizionalmente, si individua un soggetto che si occupi del coordinamento e del monitoraggio dell'attività di pianificazione e controllo: questo ruolo può essere ricoperto dal CFO o dal

Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo e, laddove non siano presenti queste figure, si fa riferimento al Controller o al Direttore di Pianificazione e Controllo;

- i ruoli operativi che si occupano dei controlli di linea, formulando i programmi operativi per il raggiungimento degli obiettivi prefissati relativi alla propria unità organizzativa. Detengono la responsabilità riguardo al mantenimento di un efficace sistema di controllo interno, unitamente al compito di valutazione e fronteggiamento dei rischi che riguardano le unità alle quali sono a capo.

A seconda del modello di controllo utilizzato dall'impresa possono essere adottati diversi organi di governo come il Collegio Sindacale, il Consiglio di Sorveglianza o il Comitato di controllo interno. In particolare, quest'ultimo rientra nell'ambito del Consiglio di Amministrazione ed è previsto, in via obbligatoria, per le società quotate e, in via facoltativa, per tutte le altre imprese. Il Comitato si occupa della gestione dei rischi d'impresa e di eventuali conflitti d'interesse che possono caratterizzare i rapporti, in modo particolare, tra management e azionisti. È composto da amministratori non esecutivi e svolge funzioni di supporto agli altri organi in tema di controllo: assiste il Cda nella definizione delle linee guida per il sistema di controllo, segue la redazione del bilancio consolidato, rendiconta periodicamente al Cda circa eventuali mancanze relative al sistema di controllo.

Rappresenta, come il Collegio Sindacale e il Consiglio di Sorveglianza, un organo di vigilanza che opera una verifica del rispetto dei principi di corretta amministrazione e monitora l'adeguatezza del funzionamento dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dall'azienda.

2. IL SETTORE VITIVINICOLO

2.1. La vitivinicoltura nel Mondo

«Il vino rappresenta, nel panorama degli scambi agroalimentari mondiali, uno dei prodotti più globalizzati...il commercio di vino è passato da meno di 7 miliardi sul finire degli anni '80 a quasi 30 miliardi di dollari nel 2008...»⁴

Il settore vitivinicolo, visto nella sua dimensione internazionale, risulta molto articolato: nello scenario mondiale, infatti, emerge una netta contrapposizione tra il “Nuovo Mondo del vino” rappresentato da nazioni come gli Stati Uniti, l’Australia, il Cile, e il “Vecchio Mondo del vino”, che include i paesi tipicamente europei con una radicata tradizione vinicola.

Secondo l’OIV, l’Organizzazione Internazionale della Vigna e del Vino, nel 2012, la produzione di vino è stata pari a 251 milioni di ettolitri: è interessante notare, come dietro questo dato, si noti una netta riduzione della produzione in Europa dovuta essenzialmente alle avverse condizioni climatiche e ad una riduzione dei vigneti. Al tempo stesso, si registra una crescita moderata dei vigneti in Australia e negli Stati Uniti e una notevole espansione della superficie vitata in Cina.

L’Europa continua, però, a detenere il primato contando il 62% della produzione mondiale di vino, ma perde terreno rispetto a un decennio fa in cui vantava del 73% della produzione mondiale. Salgono, invece, le percentuali produttive di Stati Uniti, che detengono il 20%, Asia che sale quasi al 7%, Oceania e Africa rispettivamente al 6% e 5%.

Tuttavia, nel 2013 è stato stimato un livello di produzione tra i più elevati degli ultimi anni, soprattutto grazie alla crescita, in controtendenza, dei volumi di Francia, Italia e Spagna, considerati i maggiori produttori.

⁴ F. Piccoli, D. Pantini, 2011

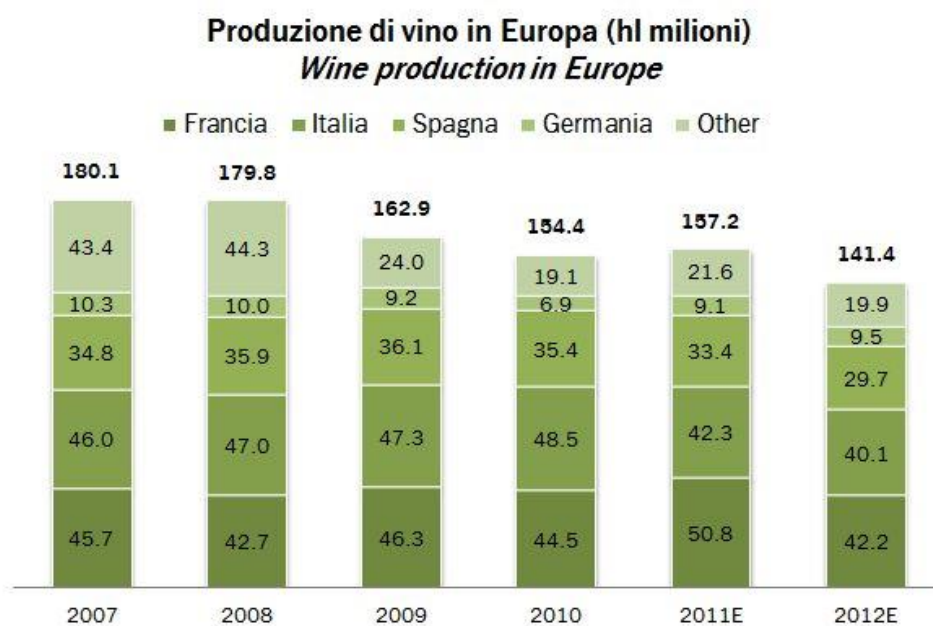


Fig. 1-2: dati sulla produzione vitivinicola

Fonte: *inumeridelvino.it* – secondo dati OIV

Per quanto riguarda i consumi, la crisi economica ha evidenziato una dualità nel loro sviluppo: da un lato, i paesi che tradizionalmente erano grandi consumatori, come i paesi europei, hanno ridotto sensibilmente la domanda e, dall'altro, si è assistito ad una continua espansione dei consumi nel continente americano e asiatico. Si è verificata una vera e propria migrazione dei consumi: dai paesi tradizionalmente produttori a quei contesti in cui il vino è entrato solo recentemente a far parte delle abitudini alimentari. Sebbene la recessione non si possa ritenere conclusa, il mercato mondiale del vino si appresta ad una risalita, con le importazioni che sono di nuovo riprese seppur con differenti dinamiche: il Canada registra un rilancio dell'import, così come la Russia che sembra aver riacquisito i ritmi di crescita ante-crisi, mentre Cina e Brasile continuano ininterrottamente a richiedere vino all'estero.

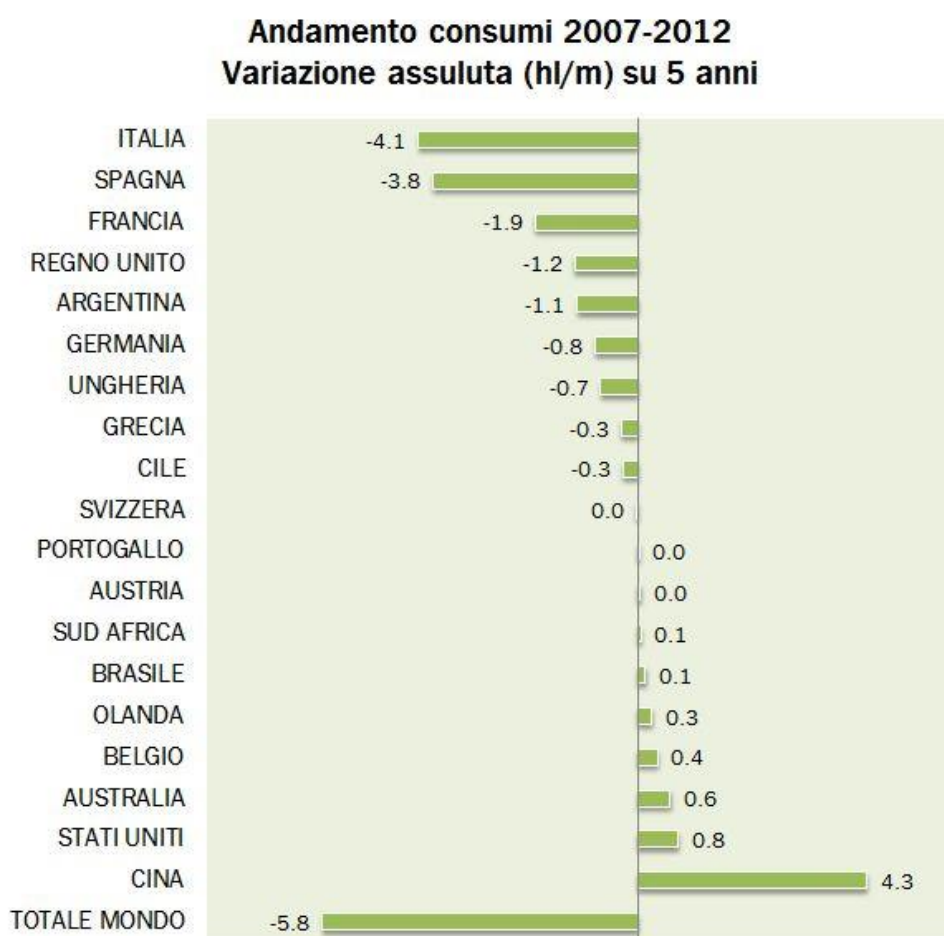


Fig. 3 – Fonte: *inumeridelvino.it* – secondo dati OIV

Sul fronte dei prezzi, si registra un aumento sul mercato mondiale dovuto sia alla diminuzione dei raccolti, sia ad una evoluzione del mercato internazionale: nel 2012, a fronte di una riduzione dei volumi dell'1.7%, si evidenzia un aumento del valore del commercio mondiale di vino del 8.3%.

2.2. Prospettive economiche

In Europa, dalla crisi del 2009, si è ridotto il potere di acquisto e, di conseguenza, i consumatori hanno dovuto rivedere le proprie possibilità di spesa. In questo senso, le previsioni per il prossimo futuro non sono rosee. Al contrario, l'uscita dalla crisi potrebbe risultare più rapida per i BRICS, quei paesi con una situazione economica in via di sviluppo: in India, Cina, Brasile e Russia sta aumentando progressivamente la ricchezza e il benessere, con la popolazione che mostra interesse nell'acquisto di prodotti a maggiore valore aggiunto.

Anche per gli Stati Uniti si registra una ripresa delle importazioni, accompagnata ad una maggiore propensione al consumo abituale di vino. Si prevede, così, che la domanda possa tornare ai livelli ante-crisi conseguentemente al miglioramento della condizione economica.

Nel nostro paese, i consumi di vino sono in calo e le previsioni stimano che anche nei prossimi anni la quantità di vino consumata rischia di diminuire. Le cause riguardano, in modo particolare, la composizione della popolazione: le generazioni che consumano più vino sono quelle più anziane, mentre i giovani con stili di vita più salutari tendono a consumarne in quantità minore, con una conseguente difficoltà di sostituire la generazione dei quotidiani consumatori di vino; inoltre, con l'aumento degli immigrati cambiano le abitudini di consumo, considerando che molti degli stranieri sopraggiunti non acquistano alcolici. In aggiunta, l'introduzione di politiche restrittive non stimola affatto il mercato del vino.

2.3. Il settore in Italia

Il settore vitivinicolo è uno dei principali pilastri del sistema agroalimentare nazionale e detiene un primato di eccellenza produttiva e di qualità sia a livello nazionale che a livello mondiale.

Nel 2013, l'Italia torna ad essere il primo produttore mondiale di vino con oltre 45 milioni di ettolitri, contro i 44 milioni di ettolitri della Francia.⁵ L'andamento climatico favorevole, infatti, ha capovolto le iniziali previsioni, consentendo all'Italia di conquistare la leadership nella produzione di vino a livello internazionale, prima di Francia e Spagna.

Il nostro paese, nel 2013, può, inoltre, registrare il record di esportazioni di vino: la maggioranza del fatturato all'estero viene realizzata sul mercato statunitense, seguito da quello tedesco e da quello canadese, senza dimenticare Cina e Giappone che negli ultimi anni hanno incrementato in modo significativo le importazioni dal nostro paese. Si pensi che, nel 2012, il vino italiano ha rilevato una notevole flessione dei consumi interni, ma a compensare sono state le vendite all'estero che hanno realizzato un +6.5% nonostante una riduzione dei volumi esportati: i forti aumenti dei costi delle materie prime hanno, infatti, contribuito a far lievitare i prezzi dei prodotti vinicoli, che risultano esportati in quantità minori di circa l'8.8% nel 2012, ma ad un prezzo maggiorato, comportando, in pratica, un miglioramento del valore totale dell'export.

Alla luce del difficile contesto che riguarda i consumi interni, le imprese vitivinicole italiane guardano sempre di più all'estero per cercare di mantenere invariati i livelli di produzione e di redditività. La Cina è il mercato emergente che può ritenersi un'area strategica dove sviluppare politiche di marketing culturale che consentano una maggiore penetrazione su quel mercato; la Russia si conferma come mercato strategico per i nostri vini dove il valore del brand risulta determinante e dove si registra un particolare interesse per i vini più noti; il Brasile conta un consumo di vino ancora limitato ma sta dando segnali di crescita che possono rappresentare opportunità interessanti con lo sviluppo di politiche

⁵ Dati importati dal sito *numeridelvino.it*

promozionali adeguate; gli Stati Uniti rappresentano il mercato più importante per il vino, con un continuo aumento dei consumatori che richiedono vino di alta qualità e dove l'Italia riesce a imporre un prezzo medio più alto .

Pertanto, in un mercato così vasto, il vino italiano dovrebbe sviluppare il concetto dell'identità accanto a quello della qualità, sviluppando nuove modalità di approccio e di comunicazione con i diversi mercati. L'identità si definisce come la possibilità che lo stile italiano sia facilmente percepibile nel Mondo, evidenziando, così, l'unicità dei prodotti del Bel Paese.

L'Italia può, dunque, essere protagonista del mercato mondiale del vino grazie all'internazionalizzazione delle imprese e alla valorizzazione delle produzioni e dei brand.

2.4. Le principali aziende vitivinicole italiane

Il comparto vitivinicolo italiano è costituito dall'insieme di numerose filiere che operano con livelli di professionalità, rapporto con il mercato, modelli di integrazione e filosofie produttive diverse. Si distinguono imprese con una forte connotazione agricola e altre con carattere spiccatamente industriale e commerciale.

Le tre fasi tipiche della filiera produttiva riguardano:

- l'attività viticola per la produzione dell'uva;
- l'attività di cantina per la vinificazione;
- le attività di imbottigliamento, confezionamento e conservazione.

La prima attività rientra nella fase agricola che mira all'ottenimento del prodotto attraverso il controllo del processo biologico che caratterizza la produzione e la crescita delle uve. Il processo è influenzato dalla presenza di alcuni vincoli: di natura biologica, legati ai tempi di realizzazione della produzione; di natura fondiaria, che influiscono sulla qualità e la quantità delle specie; e vincoli di carattere climatico, che determinano la ciclicità della produzione dell'impresa agricola. Le aziende viticole sono distribuite un po' in tutta Italia, ma la loro

localizzazione è rilevante soprattutto in determinate regioni con forte vocazione agricola come Veneto, Emilia, Puglia e Sicilia.

Le attività di trasformazione, invece, si realizzano nel rispetto di due vincoli: quello biologico che detta i tempi dei processi produttivi e trasformativi e quello agricolo, che trae origine dalle specificità dell'omonima impresa, e che determina le quantità e la ciclicità della produzione.

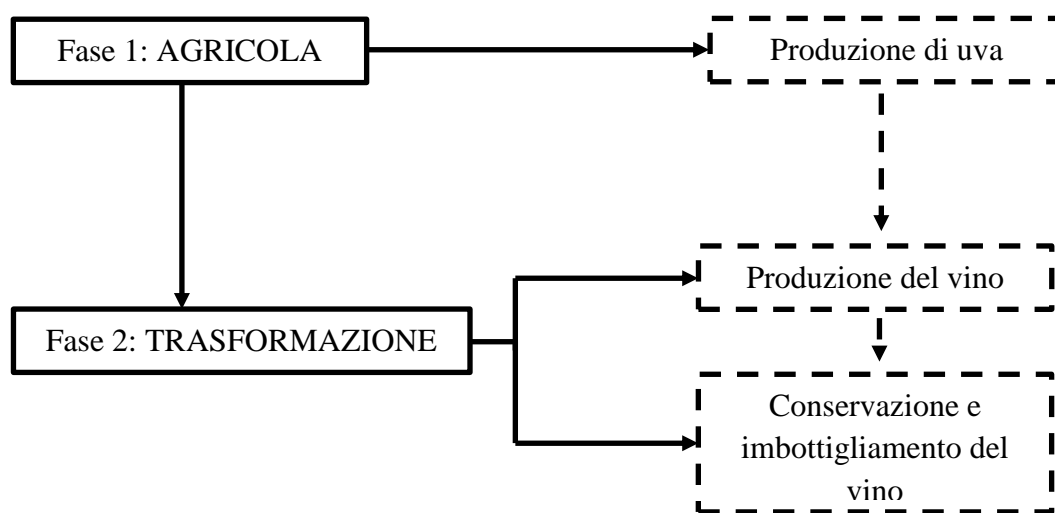


Fig. 4: *La filiera agro-alimentare del vino*

Fonte: Ciaponi F., *Il controllo di gestione nelle aziende vitivinicole*

A queste fasi seguono le attività di commercializzazione e i rapporti con il mercato finale. Nell'ambito del settore vitivinicolo italiano, tuttavia, le aziende che intrattengono relazioni con il mercato non rappresentano il modello più diffuso.

Le attività del processo produttivo, a seconda del livello di integrazione, possono essere svolte da un'unica impresa, oppure da più aziende che instaurano tra loro relazioni di scambio. In questo caso si distingue tra:

- impresa viticola, che si dedica alla produzione delle uve;
- impresa vinicola, che si occupa della produzione del vino;
- impresa commerciale.

Se il processo produttivo è svolto da un'unica azienda che integra la fase agricola con quella di trasformazione, si parla di impresa vitivinicola.

Dal punto di vista delle organizzazioni che operano nel nostro paese, è possibile individuare tre categorie principali di imprese sulla base delle strutture operative e dimensionali che le contraddistinguono⁶:

- aziende agricole medio-piccole a carattere familiare;
- aziende in forma di società cooperativa;
- imprese non cooperative, nella forma di società di persone o di capitali.

Le piccole e medie imprese a carattere familiare rappresentano, in termini numerici, la maggioranza delle organizzazioni che operano nel settore vinicolo italiano che risulta estremamente frammentato. L'attenzione al prodotto è l'elemento caratterizzante l'offerta delle PMI che operano esclusivamente o in prevalenza a livello familiare. Detengono forte attaccamento e dedizione nello svolgimento delle attività a monte della filiera. Nella maggior parte dei casi, infatti, per evitare gli elevati costi degli impianti, non si occupano delle fasi di vinificazione, imbottigliamento e commercializzazione, per le quali si rivolgono ad aziende cooperative o consorzi.

Anche le imprese cooperative risultano particolarmente diffuse nel settore vitivinicolo, in quanto la forma cooperativa rappresenta un valido metodo di gestione del rischio e di autoassicurazione, considerando l'elevata frammentazione dell'apparato produttivo e l'elevata incertezza dei fenomeni legati alle produzioni. Esistono varie tipologie di cooperative a seconda del grado di complessità che detengono: da quelle con combinazioni economiche molto semplici, che hanno modeste dimensioni e si rivolgono al mercato nazionale, alle cooperative vaste e articolate che hanno più elevate dimensioni e più linee produttive e che si rivolgono a mercati internazionali. Le cooperative, forti della vasta base associativa, producono circa la metà del vino italiano: infatti, sono impegnate nella vinificazione delle uve conferite dai produttori associati o

⁶ V. Antonelli, R. D'Alessio, 2007

acquistate sul mercato intermedio. Il carattere predominante di queste forme di società organizzate si rifà alla condivisione dei valori etici e sociali e allo sviluppo di un approccio partecipativo dei soci nella gestione comune. Inoltre, la cooperazione consente a imprese di piccole dimensioni di aggregarsi per ottenere vantaggi in termini di riduzione dei costi di transazione e di ripartizione degli investimenti in risorse specifiche, che le singole organizzazioni non riuscirebbero a sostenere da sole. Senza contare i motivi di vantaggio fiscale che riguardano, appunto, questo tipo di organizzazioni. Le rilevanti motivazioni strategiche alla base delle forme cooperative hanno fatto sì che si diffondessero largamente nel settore vinicolo fino ad assumere un ruolo di primaria importanza.

Le aziende private hanno finalità propriamente di lucro, al contrario delle cooperative, e trattano, tipicamente, quelle fasi di trasformazione, imbottigliamento e commercializzazione. In molti casi, infatti, non si dedicano all'attività produttiva ma acquistano le uve dalle piccole e medie imprese. Tuttavia, le aziende più organizzate detengono terreni e vigneti di proprietà dei quali gestiscono direttamente la produzione di materia prima: soprattutto nel caso della produzione di vini di elevata qualità, infatti, il cliente associa all'immagine di vini pregiati l'immagine di tenute agricole di proprietà e, quindi, con vigneti che garantiscano un soddisfacente livello qualitativo delle uve.

Per la commercializzazione si avvalgono dei propri marchi e, in generale, il canale distributivo più utilizzato è quello della grande distribuzione, capace di assorbire gli elevati volumi di produzione. La presenza delle aziende private sul territorio nazionale è prevalente nei territori del Piemonte, Veneto, Toscana ed Emilia mentre, al sud le più vocate sono Puglia e Sicilia.

In Italia, le aziende vinicole che possono contare su un fatturato superiore ai 50 milioni di euro sono una ventina con 11 imprese che, nel 2012, hanno fatturato più di 100 milioni.⁷

Il leader del settore è GIV, Gruppo Italiano Vini, con 372 milioni di vendite, stabili rispetto all'anno precedente. Seguono tre aziende cooperative: Caviro, Cantine Unite e Mezzacorona. La seconda cantina privata per vendite in Italia diventa Martini che, a fronte di una crescita del fatturato del 9.8%, supera Antinori che nel 2012 ha incrementato le vendite del 5%.

Classifica aziende vinicole italiane per fatturato 2012							
(EUR m)	2012	2011	Var %	2010	...	2007	5-yr %
GIV	372	368	0.8%	328		295	4.7%
CAVIRO	284	247	14.9%	246		282	0.1%
CANTINERIUNITE/CIV	178	161	10.2%	141		90	14.6%
MEZZACORONA	160	149	7.9%	145		124	5.3%
MARTINI	158	144	9.8%	138		111	7.4%
ANTINORI	157	150	4.9%	140		143	1.8%
CAVIT	153	152	1.0%	136		182	-3.4%
ZONIN	140	124	12.9%	106		75	13.3%
GIORDANO	110	119	-7.6%	124		140	-4.8%
C SOAVE	107	89	20.1%	81		65	10.6%
BOTTER	104	87	20.3%	80		62	10.8%
CEVICO	96	83	15.1%	76			
SANTA MARGHERITA	95	91	4.4%	86		83	2.9%
COLLIS VENETO WG	93	74	25.5%				
LA VIS	92	85	7.8%				
FRESCOBALDI	85	86	-0.8%	84		75	2.7%
RUFFINO	71	57	24.2%	54		62	2.8%
BANFI	64	62	3.1%	55		69	-1.6%
LA GIOIOSA	56	53	5.9%	53			
GANCIA	50	64	-21.7%	61		109	-14.3%

Fonte: Numeridelvino.it su dati Mediobanca Research

Il 2012 è stato un anno di fatturato in grande crescita ma di margini di profitto in calo: le vendite sono aumentate, a livello cumulativo, del 7%, mentre gli utili operativi sono cresciuti solo del 2%. La classifica del valore aggiunto è guidata saldamente da Antinori con un reddito prodotto dalla gestione caratteristica che cresce del 5% rispetto all'anno precedente, seguita da GIV e Frescobaldi. Antinori ricopre il primato anche in relazione all'utile operativo realizzato,

⁷ Dati importati dal sito *i numeri del vino.it*

seguito da Santa Margherita e Frescobaldi: le tre grandi aziende private nel mondo del vino rappresentano l'eccellenza nella generazione di cassa e nelle attività gestionali.

Per quanto riguarda il confronto tra gli utili e il capitale investito, complessivamente, si nota che, a causa di limitati investimenti, fatta eccezione per la nuova cantina di Antinori, il ritorno sul capitale è soddisfacente.

Analizzando, d'altro canto, la parte debitoria delle aziende vinicole italiane Antinori ricopre la prima posizione nella classifica con un ammontare di debiti finanziari di 163 milioni di euro: l'azienda, infatti, ha realizzato importanti investimenti nella nuova cantina appena fuori Firenze e, dunque, a fronte degli ingenti debiti attuali, si prospetta un incremento degli utili nel prossimo futuro, in modo da poter consentire un tempestivo recupero dell'investimento senza compromettere la solidità finanziaria.

Risulta limitativo, però, analizzare il solo valore assoluto dei debiti finanziari: è, pertanto, interessante confrontare i debiti sia rispetto al patrimonio netto, sia rispetto al valore aggiunto, per ottenere indicazioni circa la capacità dell'impresa di ripagare i debiti attraverso la sua attività. L'azienda più indebitata è Gancia che ricopre una posizione singolare: grazie al cambio di proprietà registrato recentemente si prevede una migliore gestione dell'azienda nel futuro passando attraverso una necessaria ricapitalizzazione dato che, attualmente, detiene uno sconveniente rapporto sia tra i capitali di debito e il patrimonio netto, sia tra i debiti e il valore aggiunto. Contrariamente Antinori, nonostante il notevole investimento realizzato, detiene un quoziente di indebitamento in linea con la media delle aziende di settore, registrando, in pratica, una limitata quota debitoria in confronto al capitale di proprietà.

3. IL CASO. L'AZIENDA ANTINORI: VENTISEI GENERAZIONI DI IMPRENDITORI

3.1. Presentazione dell'azienda



«Tradizione, passione ed intuizione sono state le qualità trainanti che hanno condotto i Marchesi Antinori ad affermarsi come uno dei principali produttori italiani di vini.»⁸

Il settore vitivinicolo in Toscana presenta uno scenario frammentato composto da poche aziende con livelli dimensionali medio-grandi e un elevato numero di piccole imprese.

Antinori è la maggiore azienda vitivinicola toscana e si inserisce tra le imprese leader del settore a livello nazionale ed internazionale. Vanta una storia di 300 anni di tradizione vinicola con ben 26 generazioni succedutesi in azienda e una famiglia che è sempre stata direttamente coinvolta nelle vicende dell'impresa. Oggi, l'azienda è gestita dal Marchese Piero Antinori, figura che ha rappresentato una delle forze guida della rivoluzione enologica che ha contribuito ad un sensibile miglioramento della qualità dei vini negli ultimi decenni. Anche le tre figlie Albiera, Allegra e Alessia hanno scelto di proseguire la tradizione di famiglia supportando il padre nell'attuale gestione dell'impresa che risulta caratterizzata dalla realizzazione di profondi cambiamenti. In particolare, si è assistito allo sviluppo di una nuova visione all'interno dell'organizzazione: da una propensione prettamente commerciale dell'impresa si è passati ad una maggiore inclinazione verso la produzione, realizzata grazie ai vigneti e alla cantine di proprietà. Oggi, infatti, l'azienda si dedica sia alla produzione di uve e trasformazione di queste in vino, fasi tipiche dell'impresa vitivinicola, sia alle attività di conservazione, imbottigliamento e successiva distribuzione al cliente

⁸ Dal sito *Antinori.it*

finale, specifiche della fase commerciale. Dal 1966, anno in cui il primogenito Piero sostituì il padre Niccolò a capo dell'azienda, sono state introdotte numerose innovazioni tecniche: ad esempio, sono state avviate varie sperimentazioni per migliorare il colore e il profumo dei prodotti; sperimentate vendemmie anticipate di uve bianche, serbatoi in acciaio a temperatura controllata, fermentazione di vini bianchi, imbottigliamento sterile a freddo. L'impresa è una tra le prime in Italia a ricorrere all'utilizzo di barriques di diversi tipi di rovere per l'invecchiamento del vino. Le migliorie, in aggiunta, hanno riguardato la riduzione della quantità dell'uva prodotta, con una diminuzione delle rese delle viticolture, a vantaggio della qualità del prodotto finito. La propensione alla sperimentazione e alla ricerca sono due elementi fondamentali di cui l'impresa vitivinicola non può privarsi: la viticoltura è una professione impegnativa che appare strettamente correlata alla tradizione ma che, al tempo stesso, necessita di spinte innovative per mantenere il proprio successo nel lungo periodo.

Alle storiche tenute toscane e umbre si sono aggiunti, nel tempo, investimenti in altre aree ad alto potenziale vinicolo in Italia e all'estero. Le tenute italiane si trovano per la maggior parte tra Toscana e Umbria, ma anche in Piemonte, in Lombardia e in Puglia.

L'azienda si è impegnata, inoltre, nell'individuazione e nella valorizzazione di aree ad alto potenziale vitivinicolo localizzate all'estero attraverso acquisizioni e collaborazioni, con l'intento di dedicarsi alla produzione di vini di qualità in condizioni climatiche e ambientali sempre diverse. In questo modo, attraverso una serie di partnership, Antinori sviluppa cooperazioni con aziende di differente provenienza, storia, tradizione vinicola, con l'obiettivo di mettere in atto un interscambio di mentalità e di stili grazie ad un forte impegno economico e a strategie di marketing congiunte.

È stato, così, creato il marchio "Antinori dal Mondo" che raggruppa le aziende estere legate ad Antinori.



Le varie collaborazioni ricercate da Antinori all'estero riguardano:

- Stati Uniti: con le tenute Antica e Col Solare rispettivamente in California e nello stato di Washington. In USA l'azienda ha stretto una collaborazione con la Ste. Michelle Wine Estates per l'acquisizione della Stag's Leap Wine Cellars, una delle più importanti aziende vinicole della California. Antinori è attratta da quei territori che ricordano vagamente la Toscana e, con queste operazioni, l'azienda dimostra, già dagli anni '80, le sue ottime capacità di internazionalizzazione finalizzate ad estendere la propria gamma con prodotti innovativi e di qualità;
- Ungheria: nel 1991 Antinori continua il suo percorso di internazionalizzazione in Ungheria e, a seguito dell'apertura delle frontiere alla possibilità di investimenti stranieri, acquista la tenuta Tuzko situata a sud di Budapest. Dal 2000 si impegna nel controllo diretto della tenuta;
- Malta: la collaborazione con l'impresa Meridiana Wine Estate ha inizio nel 1992 con l'intenzione di realizzare programmi di rinnovamento e adeguamento nell'ambito di un piano di riqualificazione agricola sviluppato dal governo dell'isola;
- Romania: gli investimenti in questo paese nascono dalla costituzione di una joint venture e dall'appoggio fornito all'azienda Halewood Romania che detiene una forte presenza nel settore vinicolo locale;
- Cile: la collaborazione con Haras de Pirque, produttore di vini d'eccellenza, risale al 2002 ed è finalizzata ad esplorare le potenzialità del Cile in termini di viticoltura.

Antinori ha creato anche altri business che esulano dall'attività core di produzione e commercializzazione dei prodotti vinicoli. Antinori, infatti, opera anche nel settore dell'ospitalità e della ristorazione con la



predisposizione e la gestione di ristoranti tra Firenze, Zurigo, Mosca e Vienna, trattorie nelle campagne del Chianti e gastronomie sotto il marchio "Procacci" a

Firenze, Vienna e Singapore.

Resta il fatto che l'azienda ha come obiettivo di fondo di continuare il percorso di innovazione e miglioramento nel campo della produzione di vini che le ha consentito finora di assumere una posizione di rilievo nel mercato vinicolo mondiale. La filosofia dell'organizzazione è quella di cercare di accomunare l'identità dei vini in termini di unicità e qualità con l'esigenza di rendere più fruibili i propri prodotti. In quest'ottica, la valorizzazione del brand ricopre un punto importante per lo sviluppo della strategia aziendale: la mission dell'azienda consiste nell'offerta di prodotti che esaltino e rappresentino il territorio attraverso il soddisfacimento dei requisiti di eleganza e raffinatezza che caratterizzano il marchio. L'impresa è giunta, così, a svolgere un ruolo di trend-setter proponendo nuove tecniche produttive e uno standard qualitativo di un certo livello.

Per quanto riguarda il posizionamento dell'azienda sul mercato, questa si colloca in una fascia di produttori di alta qualità che realizzano elevati volumi di vendita: oltre ad una differenziata gamma di prodotti l'impresa fonda il suo successo su un'immagine forte e consolidata nel tempo che costituisce sinonimo di garanzia per i consumatori.

3.2. Struttura societaria

L'azienda Antinori, che sarebbe più corretto definire Gruppo, è giuridicamente divisa in più società: la capogruppo fino al 2013 è stata la P. Antinori s.p.a. con l'obiettivo di gestire gli aspetti finanziari e fornire assistenza alle altre società del gruppo.

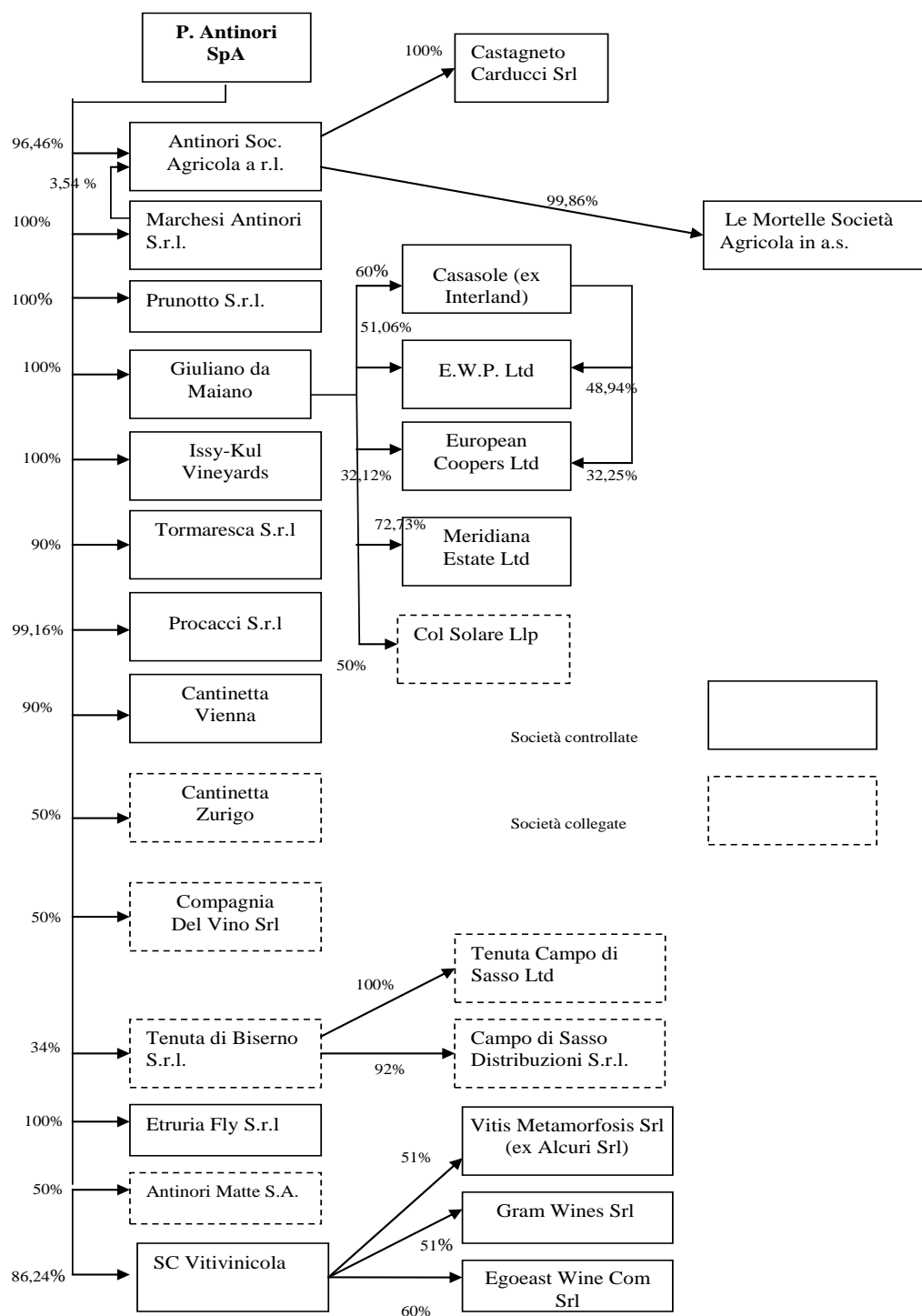


Fig. 1: Organigramma del Gruppo fino al 2013

Le società controllate direttamente dalla P. Antinori, fino al 2013, sono:

- Marchesi Antinori s.r.l.(100%): ha sede a Firenze e si occupa sia della produzione che della commercializzazione dei prodotti vinicoli;
- Antinori Agricola s.r.l. (96.46% detenuta dalla capogruppo e il restante 3.54% detenuta da Marchesi Antinori s.r.l.): ha sede a Firenze e si dedica quasi esclusivamente alla produzione. La quasi totalità di ciò che realizza viene venduta all'interno del Gruppo, in particolare alla Marchesi Antinori che si impegna nella vendita a terzi;
- Prunotto s.r.l. (100%): ha sede in Piemonte, ad Alba. Dapprima Antinori si occupava solo della distribuzione dei prodotti di Prunotto, mentre dal 1990 è impegnata direttamente nella produzione;
- Tormaresca s.r.l. (90%): ha sede in Puglia a San Pietro Vernotico. L'acquisizione di questa impresa avviene nel 1998 grazie anche alla concessione di finanziamenti pubblici per il rilancio del Mezzogiorno;
- Procacci s.r.l. (99%): con sede a Firenze;
- Giuliano Da Maiano (100%): ha sede a Firenze e svolge principalmente le funzione di holding delle partecipazioni estere minori;
- Cantinetta Antinori Vienna (90%);
- Cantinetta Antinori Zurigo (50%);
- Tenuta di Biserno s.r.l. (34%): ha sede a Bibbona, Livorno;
- Antinori Matte S.A. (50%): con sede in Cile;
- SC Vitivinicola (86.24%): con sede in Romania. L'azienda è in fase di start-up;
- Compagnia del vino s.r.l. (50%): con sede a Firenze;
- Issy-Kul Vineyards (100%): ha sede nella Repubblica del Kirghizistan ed opera nel settore della produzione di vini;
- Etruria Fly (100%) ha sede a Roma.

Le imprese controllate in modo indiretto, attraverso altre società controllate, sono, invece:

- European Wine Producers Ltd (51% detenuta da Giuliano da Maiano, 49% detenuta da Soc. Casasole s.p.a.): con sede in Ungheria;

- Casasole s.p.a. (60% detenuta da Giuliano da Maiano): la società detiene esclusivamente quote delle società estere;
- European Coopers Ltd (32% detenuta da Giuliano da Maiano, 32% detenuta dalla Soc. Casasole s.p.a.): con sede in Ungheria;
- Meridiana Wine Estate Ltd (72.73% detenuta da Giuliano da Maiano): con sede a Malta;
- Castagneto Carducci s.r.l. (100% detenuta da Antinori Agricola s.r.l.): ha sede a Firenze ma detiene terreni e vigneti nel comune livornese di Castagneto Carducci. Opera nel settore agricolo vitivinicolo;
- Le Mortelle Società Agricola (99.86% detenuta da Antinori Agricola s.r.l.): ha sede a Castiglione della Pescaia ed opera nel settore agricolo della produzione di uva e frutta;
- Col Solare Llp (50% detenuta da Giuliano da Maiano): ha sede in USA e svolge l'attività di commercializzazione di vini;
- Vitis Metamorfosis s.r.l. (50% detenuta da SC Vitivinicola): ha sede in Romania ed opera nel settore della produzione di vini;
- Egoeast Wine Com s.r.l. (60% detenuta da SC Vitivinicola): ha sede in Romania e impegnata nella produzione vinicola;
- Gram Wine s.r.l. (51% detenuta da SC Vitivinicola): ha sede in Romania e anch'essa si occupa della produzione vinicola.

Il 23 Dicembre 2013, tuttavia, è stata effettuata una doppia operazione di fusione che ha riorganizzato l'assetto societario del Gruppo: l'azienda Giuliano da Maiano è stata incorporata dalla P. Antinori che, a sua volta, è stata incorporata dalla Marchesi Antinori. La Marchesi Antinori ha cambiato ragione sociale passando da s.r.l a s.p.a.

Di seguito il nuovo organigramma:

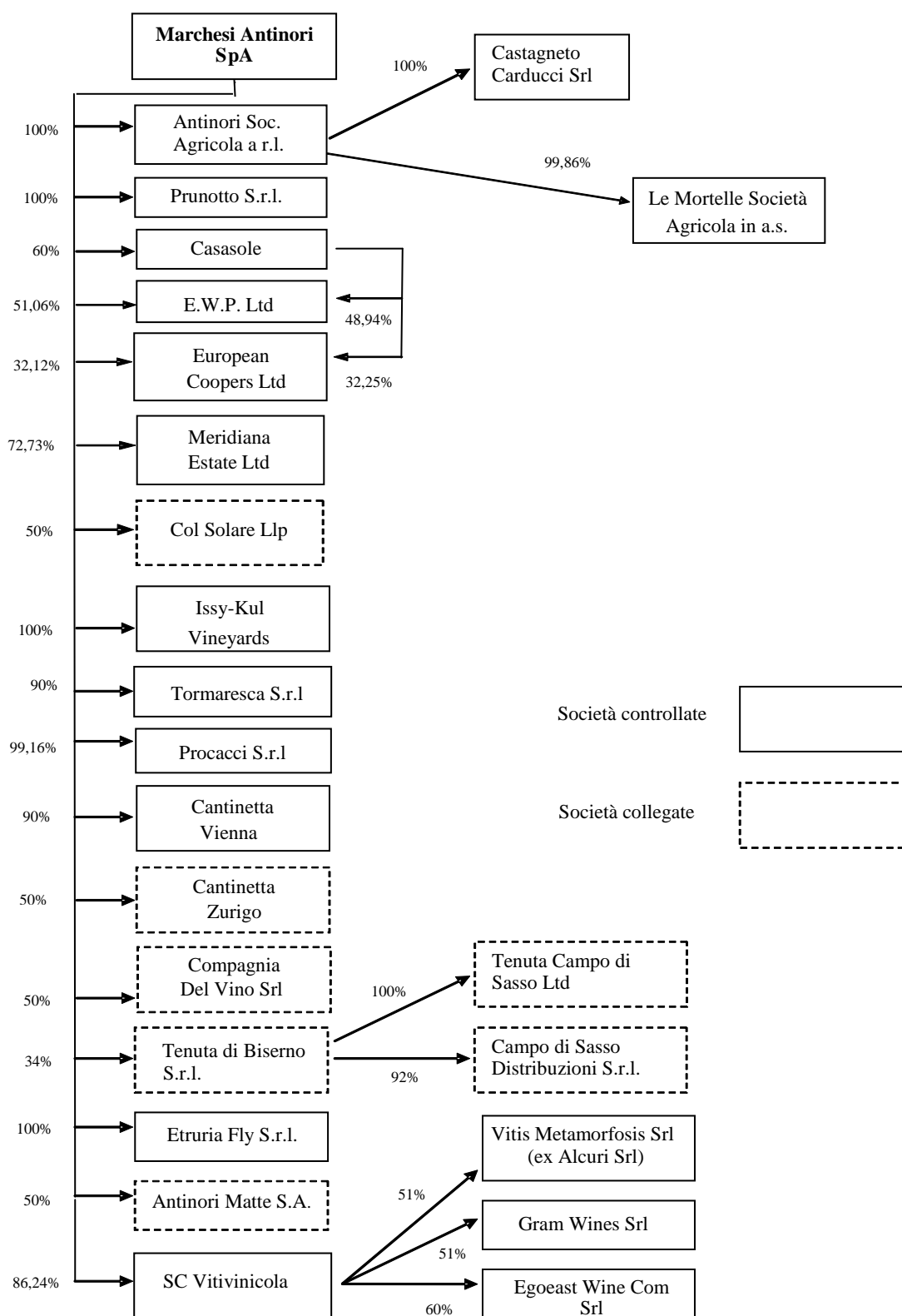


Fig. 2: Nuovo organigramma societario

Oltre alla recente riorganizzazione dell'assetto societario, gli ultimi anni hanno rappresentato un periodo di svolta anche per la storia della famiglia Antinori: la dinastia fiorentina, nel 2012, non solo ha inaugurato la nuova avveniristica cantina del Bargino in Valdipesa, ma ha provveduto anche ad una riorganizzazione del controllo del Gruppo. La famiglia Antinori ha ricorso all'istituto del trust, denominato Trust Piero Antinori, con l'obiettivo di rafforzare e rendere duraturo nel tempo il legame della famiglia con l'azienda. La volontà è quella di assicurare una gestione efficiente e certezza nelle successioni per almeno 90 anni. La gestione del trust è affidata alla partecipazione attiva di figure esterne (trustees) scelte direttamente da Antinori: Ferruccio Ferragamo, noto imprenditore della moda, Nicola De Renzis e Laura Bartoli, specialisti del settore. A loro spetteranno decisioni ordinarie e straordinarie e il loro operato sarà sottoposto al controllo di un pool formato, oltre che dal Marchese e dalle figlie, anche dall'Amministratore Delegato, Renzo Cotarella.

L'istituto prevede che al trust affluisca il 10% degli utili netti delle attività e che la metà sia accantonata a patrimonio delle future generazioni. Il 90% del risultato finale di ogni esercizio resterà invece in azienda. Nel 2102 il trust si scioglierà e i legittimi beneficiari, cioè gli eredi del momento, potranno ricostituirlo oppure limitarsi a spartire il patrimonio di famiglia, ancora una volta però sulla base di scelte dei trustees.

3.3. Recenti andamenti economici della gestione

Antinori chiude il 2012 con un bilancio consolidato fortemente influenzato dall'ingente investimento nella nuova Cantina nel Chianti Classico che ammonta a più di 100 milioni di Euro. Apparte questo, il bilancio risulta lineare rispetto agli esercizi precedenti. L'andamento delle vendite delle società controllate e collegate è stato complessivamente positivo anche se con una leggera flessione del mercato interno. Contrariamente, all'estero le vendite sono incrementate di circa il 3% con buoni risultati in Svizzera, Austria, Inghilterra, Russia e Giappone. L'EBITDA raggiunge i 60 milioni di Euro seguendo un andamento coerente con le vendite e confermando un'attenta gestione dei costi. Crescono gli ammortamenti da 16 a 18 milioni di Euro e, di conseguenza, l'utile operativo scende dal 27.5% del 2011 al 26.8% del 2012, mentre l'utile netto incrementa del 10% rispetto all'anno passato grazie a proventi straordinari non ricorrenti. Il ROE netto è pari al 7% in linea con quello del 2011, mentre il ROI peggiora segnando il 7% rispetto al 13% del 2011 a seguito di un aumento degli impieghi.

Riguardo alle componenti finanziarie, salta all'occhio l'investimento di 111 milioni di Euro predisposto in gran parte per la realizzazione del nuovo impianto delle cantine in località Bargino, ma anche per altri investimenti in nuovi vigneti e per l'espansione delle altre tenute aziendali. Nonostante gli ingenti impieghi di capitali, dall'analisi degli indici, emerge la solidità patrimoniale della società, ossia la capacità di mantenere l'equilibrio finanziario nel medio-lungo termine. Il margine di struttura nel 2012 è negativo e questo evidenzia che l'impresa per finanziare la sua struttura fissa è dovuta ricorrere a finanziamenti di terzi data l'insufficienza dei mezzi propri: la negatività di questo margine è considerata normale nella prassi aziendale a condizione che non sia su valori elevati. Il margine di struttura secondario, invece, è positivo e indica la buona correlazione temporale tra le fonti di finanziamenti e gli impieghi in attivo fisso.

A livello patrimoniale, l'indice di liquidità primaria essendo pari a 1.74 esprime un tendenziale equilibrio e una buona situazione di liquidità dell'azienda, così

come quello di liquidità secondaria di poco inferiore a 3. Allo stesso tempo, l'indice di indebitamento inferiore a 1 segnala un rapporto tra debito e mezzi propri ben equilibrato e il soddisfacente tasso di copertura degli immobilizzi evidenzia una gestione ottimale e un corretto utilizzo delle fonti di finanziamento.

Antinori - dati finanziari annuali (EUR m)							
(EUR m)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Fatturato	129	143	137	126	140	150	157
% Change	8.3%	10.9%	-4.2%	-8.2%	11.1%	6.8%	4.9%
Italia	59.017	62.2	57.7	51.6	56.2	54.04	53.1
UE	26.6	27.3	32.6	32.5	38.1	40.9	40.8
USA	16.9	19.9	18.3	18.7	19.1	21.2	24.0
Altri	26.7	33.9	28.6	23.3	26.6	33.3	39.0
EBITDA	50	56	49	47	54	57	60
Margine (%)	39.1%	38.8%	35.4%	37.5%	38.7%	38.1%	38.4%
Variazione %	12.1%	10.0%	-12.4%	-2.8%	14.7%	5.2%	5.6%
Utile operativo	31	40	34	32	39	41	42
Margine (%)	24.3%	27.7%	24.5%	25.6%	27.6%	27.5%	26.8%
Variazione %	11.2%	26.3%	-15.0%	-4.2%	19.8%	6.3%	2.4%
Utile netto	18	19	17	22	25	22	24
Margine (%)	13.9%	13.6%	12.7%	17.6%	18.1%	14.8%	15.5%
Variazione %	-13.2%	8.5%	-10.2%	26.7%	14.2%	-12.6%	10.1%
Investimenti	-66	-25	-37	-24	-16	-11	-111
Patrimonio Netto	215	233	250	273	300	321	346
Patrimonio di terzi	1	1	1	1	1	1	2
Indebitamento Netto	128	123	144	107	97	84	127
Capitale investito	344	358	395	381	397	406	475

Tab. 1: dati andamento della gestione Antinori fino al 2012

Fonte: *inumeridelvino.it*

**4. STRUTTURA ORGANIZZATIVA, SISTEMA CONTABILE E
ATTIVITÀ DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO NEL GRUPPO
ANTINORI**

4.1. Organizzazione e sistema contabile

Il sistema contabile si identifica come un insieme di rilevazioni di natura quantitativa che permettono di annotare i fatti di gestione al fine di conoscerne il risultato. Consente, inoltre, di produrre informazioni di supporto ai processi decisionali interni ed esterni all'impresa.

Il sistema informativo contabile utilizzato dal Gruppo Antinori è un sistema ERP (Enterprise Resource Planning): J.D.Edwards. La struttura tecnico-contabile rappresenta la base informativa su cui si fonda il processo di controllo: mediante l'introduzione di una serie di strumenti di natura contabile si possono esprimere sia gli obiettivi assegnati sia i consuntivi dei risultati realizzati dai vari centri di attività. Ad oggi, questo nuovo sistema, che è stato applicato a tutte le società del Gruppo, non è ancora stato messo a punto in maniera definitiva.

È stato applicato progressivamente alle varie società del Gruppo:

- inizialmente è stato sviluppato per la Marchesi Antinori che ha cominciato ad utilizzarlo dal 1 luglio 2011;
- per le società P. Antinori, Giuliano da Maiano, Casasole e Procacci è stato utilizzato dal 1 gennaio 2012;
- successivamente è stato avviato per le aziende Tormaresca e Prunotto, a partire dal 1 luglio 2012;
- dal 1 gennaio 2014 è stato implementato anche per la gestione di Antinori Agricola.

Tutte le informazioni contabili vengono reperite su questo sistema, mentre per una serie di report viene utilizzato un sistema di business intelligence nativo di JDE: JPOV (J.D.Edwards Point of View).

Lo strumento principale del sistema contabile è il conto, prospetto nel quale vengono riportati i dati relativi alle operazioni di gestione. Il piano dei conti, documento comprendente tutti i conti impiegati dall'impresa per le rilevazioni, è previsto in gran parte in modo uguale per quasi tutte le aziende del Gruppo.

Tuttavia, alcuni conti sono stati creati specificatamente per determinate società.

Il piano dei conti ha funzione di strumento di supporto per la redazione del bilancio civilistico nel rispetto della legge e dei principi contabili, in quanto definisce esplicitamente i conti da addebitare e da accreditare nella rilevazione dei fatti gestionali. Al tempo stesso, è anche un'importante fonte di informazione da utilizzare per il controllo della gestione. Il piano deve necessariamente essere elaborato tenendo di conto delle possibili evoluzioni dell'attività aziendale, così da non dovervi apportare frequenti variazioni. In ogni caso, il prospetto deve poter consentire l'aggiunta di nuovi conti che gli sviluppi della gestione richiedono di attivare.

A differenza di quanto accadeva nel vecchio sistema contabile (ACG), dove esistevano due distinti piani dei conti, uno più analitico per le analisi gestionali ed uno più sintetico creato secondo le necessità e le disposizioni normative civilistico-fiscali, il nuovo sistema contabile ha previsto un unico piano dei conti che è stato creato sulla base delle disposizioni normative vigenti ma con un'analiticità maggiore che consente di effettuare tutte le analisi gestionali necessarie.

Nel piano, le voci sono organizzate in strutture gerarchiche di due livelli:

- mastri o conti, costituiscono la struttura del piano e sono identificati con un codice che ne facilita la classificazione;
- sottoconti, rappresentano gli elementi su cui effettuare le registrazioni contabili.

CC	Mastro	Sottoconto	Descrizione Conto	Società	ID Conto	Descrizione Centro controllo
99CE	4		CONTO ECONOMICO	99999	00000855	Modello Conti Economici
99CE	40		VALORE DELLA PRODUZIONE	99999	00000857	Modello Conti Economici
99CE	4000		RICAVI VENDITE E PREST.	99999	00000858	Modello Conti Economici
99CE	400000		VENDITE DI BENI	99999	00000859	Modello Conti Economici
99CE	400001		VENDITE ITALIA	99999	00000860	Modello Conti Economici
99CE	400001	000	VENDITA PROD. FINITI	99999	00000861	Modello Conti Economici
99CE	400001	010	VENDITA PROD.NI MINORI	99999	00000862	Modello Conti Economici
99CE	400001	020	VENDITA SFUSO MOSTO	99999	00000863	Modello Conti Economici
99CE	400001	025	VENDITA UVA	99999	00000864	Modello Conti Economici
99CE	400001	026	VEND.SOTTOPR.LAVORAZ.	99999	00000865	Modello Conti Economici
99CE	400001	030	VENDITA MAT.LI IND.LI	99999	00000866	Modello Conti Economici
99CE	400001	040	VENDITA MATERIALI MKT	99999	00000867	Modello Conti Economici
99CE	400001	050	VENDITA OLIO SFUSO	99999	00000868	Modello Conti Economici
99CE	400002		VENDITE CEE	99999	00000869	Modello Conti Economici
99CE	400002	000	VENDITA PROD. FINITI	99999	00000870	Modello Conti Economici
99CE	400002	010	VENDITA PROD.NI MINORI	99999	00000871	Modello Conti Economici
99CE	400002	020	VENDITA SFUSO MOSTO	99999	00000872	Modello Conti Economici
99CE	400002	025	VENDITA UVA	99999	00000873	Modello Conti Economici
99CE	400002	026	VEND.SOTTOPR.LAVORAZ.	99999	00000874	Modello Conti Economici
99CE	400002	030	VENDITA MAT.LI IND.LI	99999	00000875	Modello Conti Economici
99CE	400002	040	VENDITA MATERIALI MKT	99999	00000876	Modello Conti Economici
99CE	400002	050	VENDITA OLIO SFUSO	99999	00000877	Modello Conti Economici
99CE	400003		VENDITE EXTRA CEE	99999	00000878	Modello Conti Economici
99CE	400003	000	VENDITA PROD. FINITI	99999	00000879	Modello Conti Economici
99CE	400003	010	VENDITA PROD.NI MINORI	99999	00000880	Modello Conti Economici
99CE	400003	020	VENDITA SFUSO MOSTO	99999	00000881	Modello Conti Economici
99CE	400003	025	VENDITA UVA	99999	00000882	Modello Conti Economici
99CE	400003	026	VEND.SOTTOPR.LAVORAZ.	99999	00000883	Modello Conti Economici
99CE	400003	030	VENDITA MAT.LI IND.LI	99999	00000884	Modello Conti Economici
99CE	400003	040	VENDITA MATERIALI MKT	99999	00000885	Modello Conti Economici
99CE	400003	050	VENDITA OLIO SFUSO	99999	00000886	Modello Conti Economici

Fig. 1: Estratto dal Piano Dei Conti

Oltre che sui mastri e sottoconti, le analisi gestionali vengono effettuate anche per divisioni e centri di attività. Per divisioni, si intendono le unità organizzative locali, di una stessa società, preposte alla gestione di un particolare business. Le divisioni sono suddivise in centri di attività. I Cda sono codificati in modo uniforme nelle diverse società, in modo da poter effettuare analisi trasversali e di confronto. Ogni società utilizza, poi, solo i Cda che rispecchiano l'attività svolta e l'organizzazione della società stessa. Tutte le informazioni relative a società, intercompany e mercato, divisioni e Cda, sono segmenti riportati nei centri di controllo che si identificano come la destinazione di imputazione di una transazione all'interno dell'azienda.

Centro di Controllo	Società	Intercompany	Mercato	Divisione	CDA	
CC	Cat. CC 1	Cat. CC 2	Cat. CC 3	Cat. CC 4	Cat. CC 5	Descrizione Centro controllo
020000501	02 (Marchesi)	00 (terzi)	0 (generico)	05 (Bargino)	01 (amministr.ne)	MAN Amm.ne BAR terzi

Fig. 2: Esempio di Centro di controllo

Al fine di analizzare la gestione è, quindi, necessario e sufficiente esaminare ogni singola transazione per Cda, mastro e sottoconto.

Un ulteriore livello di analisi è quello relativo alle commesse. Le commesse racchiudono tutti i costi ed i ricavi legati ad una determinata attività, generalmente di tipo publi-promozionale. Per ogni singola commessa sono definiti degli attributi che consentono anche analisi per raggruppamenti omogenei delle diverse attività.

Gli attributi delle commesse sono:

- il responsabile della commessa, con il quale si identifica il coordinatore delle attività;
- la famiglia, per la cui identificazione si impiegano delle sigle. Ad esempio, la sigla PEP identifica tutte le attività publi-promozionali (es. visite, fiere,

cataloghi); la sigla COM rimanda, invece, alle attività commerciali, cioè quelle legate alla forza vendita (es. riunioni agenti, viaggi premio agenti) o quei contributi dati a clienti sotto forma di sconti e omaggi. Amministrative (AMM) sono, invece, tutte le altre attività che necessitano di essere monitorate ma che non rientrano nelle due categorie precedenti (es. allevamento cinto senese, allevamento biologico);

- il tipo, identifica più nel dettaglio la tipologia di attività svolta (es. la sigla SIM indica l'attività di sviluppo immagine, la sigla OSP rimanda all'attività di ospitalità);
- il paese, individua la nazione di riferimento della commessa;
- il brand, corrisponde al marchio legato alle singole realtà produttive del Gruppo Antinori;
- UB, unità di business. Rappresentano raggruppamenti di più brand. Ad esempio, l'UB Bollicine comprende i brand: Perrier Jouet, Montenisa e Spumante Antinori.

Le attività monitorate attraverso la commessa possono essere registrate e movimentate su diverse divisioni e centri di attività.

Commesse	Descrizione	Società	RESPONSABILE JDE	FAMIGLIA JDE	TIPO JDE	PAESE JDE	BRAND JDE	UB JDE
C1	ACCADEMIA ANTINORI	00002	PB	PEP	GEN	GEN	GEN	GEN
C2	AGRITURISMO BELVEDERE	00003	CPA	AMM	GEN		GEN	GEN
C3	ALBAROSSA CALLIANO	00004	GT	AMM	GEN		GEN	GEN
C4	ALLEVAMENTO BIOLOGICO	00003	CPA	AMM	GEN		GEN	GEN
C5	ATTIVITA' ADM	00002	FV	PEP	GEN	I	ADM	ADM
C6	CINA	00002	SL	PEP	GEN	EGX	GEN	DCE
C7	ALTRI MERCATI ESTERO	00002	SL	PEP	GEN	EGX	GEN	DCE
C8	ALTRO BIOLOGICO	00003	CPA	AMM	GEN		GEN	GEN
C9	PROGETTI SECONDI CRU	00002	FV	PEP	PRR	GEN	CRC	ANT
C10	PROGETTI CASTELLO DELLA SALA	00002	FV	PEP	PRR	GEN	CDS	ANT
C11	ANTINORI STAMPATI E MAT.PROMO	00002	FV	PEP	MPV	GEN	ANT	ANT

C12	MONTENISA EVENTI ITALIA	00002	LD	PEP	PRR	I	MON	BOL
C13	ANTINORI PACKAGING	00002	FV	PEP	IMA	GEN	ANT	ANT
C14	APPARTAMENT O FI	00002	FP	AMM	GEN	GEN	GEN	GEN
C15	ASTE	00002	PB	PEP	GEN	GEN	GEN	GEN
C16	ATTIVITA' CO- MKT ANTINORI	00002	FV	PEP	IMA	I	ANT	ANT
C17	ATTIVITA' PER ALTRE UNITA'	00003	CPA	AMM	GEN		GEN	GEN
C18	AUSTRIA ANTINORI	00002	SL	PEP	GEN	A	ANT	DCE

Fig. 3: Estratto dal “Piano delle Commesse”

Le transazioni contabili identificate tramite il Cda, mastro e sottoconto, sono riclassificate per riga di conto economico. Partendo dal conto economico generale della società è possibile scendere, più nel dettaglio, ai conti economici per divisione e ai conti economici per Cda. La riclassificazione avviene tramite il sistema di BI.

Un’analisi a parte meritano gli investimenti. Ad ogni singolo cespite viene attribuito un progetto ed una commessa. All’Amministrazione del Gruppo devono essere comunicati tutti gli ordini per l’acquisto di cespiti e, sulla base di questi, viene creata sul sistema una scheda anagrafica, inserendo informazioni come la descrizione, la quantità e le altre caratteristiche dell’investimento. A tale nuovo cespite il sistema attribuisce un codice in automatico, l’id cespite. La numerazione è, in sequenza, la stessa per tutte le società presenti su JDE (Marchesi Antinori, P.Antinori, Tormaresca, Prunotto e Procacci). Ciò consente di verificare che quanto effettivamente investito corrisponda a quanto richiesto in sede di budget e, permette di monitorare la tipologia degli investimenti effettuati. Il fatto di trattare il singolo investimento come un progetto, assoggetandolo alle logiche del controllo direzionale dei progetti, consente anche di influire positivamente sul comportamento del personale, improntando il processo decisionale ad un approccio trasparente e razionale che ha per oggetto gli investimenti duraturi.

Inoltre, l'Ufficio Amministrazione si occupa di attribuire la classe contabile di appartenenza del cespite senza però indicarne l'importo: l'acquisto verrà formalizzato con il ricevimento della fattura che verrà registrata in contabilità generale e abbinata all'ordine precedentemente immesso. In sede di previsione dell'investimento e di registrazione del consuntivo, l'attribuzione di un cespite ad una determinata classe contabile (es. macchinari e attrezzature, terreni) e ad uno specifico centro di attività e divisione consente di attribuire il costo dell'ammortamento al corrispondente rigo di conto economico.

Questa procedura è particolarmente importante in una società vitivinicola poiché l'entità degli investimenti ed il lungo periodo temporale in termini di ritorno sugli investimenti impongono un attento controllo dell'attuazione delle direttive aziendali.

Società		Marchesi Antinori s.r.l.			
Descrizione 3		Cortona			
Tipo Cespite		(più elementi)			
Progetto	Descrizione	Commessa	Descrizione 2	Classe Cont.	Descrizione 5
P06	Botti e barriques	C13	Botti e barriques	470	Botti e Barriques
P08	Cantina	C02	Altre attrezzature diverse	520	Attrezzature Industriali
		C04	Altri impianti e macchinari	440	Impianti e Macchinari
		C64	Serbatoi	450	Serbatoi
P12	Imbottigliamento	C04	Altri impianti e macchinari	440	Impianti e Macchinari
		C48	Migliorie beni di terzi	90	Migliorie Beni di Terzi
P23	Laboratorio	C02	Altre attrezzature diverse	520	Attrezzature Industriali
P26	Magazzino prodotti finiti	C02	Altre attrezzature diverse	520	Attrezzature Industriali
		C04	Altri impianti e macchinari	440	Impianti e Macchinari
		C17	Carrelli elevatori	540	Mezzi di Trasporto Interno
P42	Servizi generali	C02	Altre attrezzature diverse	520	Attrezzature Industriali
		C04	Altri impianti e macchinari	440	Impianti e Macchinari
		C07	Mobili e arredi	570	Mobili e Arredi Ufficio
		C47	Mezzi di trasporto interni	540	Mezzi di Trasporto Interno
		C48	Migliorie beni di terzi	90	Migliorie Beni di Terzi
				660	Immob. Immat. in Corso

Fig. 4: Estratto dal "Piano degli Investimenti" della divisione di Cortona

4.2. Sistema di pianificazione e controllo

I tratti caratteristici del settore vitivinicolo lo dipingono come un contesto rilegato a modelli culturali poco innovativi soprattutto sotto il profilo manageriale.

In particolare, le piccole e medie imprese a conduzione prevalentemente o esclusivamente familiare sono contraddistinte da una serie di problematiche che, nella maggior parte dei casi, non consentono di implementare un valido processo di pianificazione e controllo: i limitati investimenti riservati ai sistemi informativi e alle risorse umane competenti e i vincoli culturali dei vertici aziendali sono i principali ostacoli che non consentono di applicare modelli organizzativi e gestionali innovativi che superino le criticità degli strumenti tradizionali. Al contrario, imprese con maggiori dimensioni e, dunque, maggiori disponibilità di risorse sono in grado di sviluppare una radicata cultura manageriale e di implementare moderni sistemi di pianificazione e controllo. L'aumento del decentramento organizzativo e l'utilizzo di deleghe decisionali favoriscono l'utilizzo di processi di controllo e di sistemi informativi articolati che evidenziano i diversi profili dell'azienda, quello degli stakeholder e dei clienti in primis. Dal punto di vista organizzativo, solo nelle imprese vitivinicole più grandi si annoverano strutture adeguate e personale qualificato che consentono la predisposizione di un ufficio per il controllo della gestione.

Antinori rientra, a livello dimensionale, tra le principali aziende italiane e, come molte delle maggiori imprese che operano nel settore vitivinicolo, adotta necessariamente una logica di gestione di tipo manageriale, utilizzando una struttura organizzativa e un sistema contabile adeguati per l'attuazione dei processi di controllo.

Le attività svolte dall'Ufficio di Pianificazione e Controllo della società Marchesi Antinori s.p.a. possono essere suddivise in tre categorie:

- attività previsionali e formulazione di budget e business plan;
- controllo durante il corso dell'anno dell'andamento dei costi e degli investimenti;

- analisi degli scostamenti tra quanto previsto e i dati consuntivi.

Tali attività devono essere analizzate in modo distinto a seconda che si tratti di:

- società italiane controllate direttamente dalla capogruppo, i cui sistemi sono gestiti direttamente dalla Marchesi Antinori attraverso il sistema JDE,
- società partecipate, per le quali la capogruppo non detiene un controllo maggioritario o una gestione diretta, e che sono gestite su altri sistemi contabili in modo indiretto.

4.3. Società gestite direttamente

4.3.1. Attività previsionali

Il processo di controllo si sviluppa a partire dalla formulazione degli obiettivi in termini economico-finanziari. La selezione degli obiettivi consiste nell'individuazione di un insieme significativo di variabili chiave di controllo. I fattori chiave di pianificazione e controllo devono rispondere a determinati requisiti che riguardano, innanzitutto, la rilevanza delle variabili all'interno del processo. Inoltre, la formulazione degli obiettivi deve essere coerente con la possibilità di rilevare a consuntivo, attraverso il sistema contabile utilizzato, i corrispondenti valori di controllo, in modo accurato e tempestivo.

È, in particolare, il budget che svolge un ruolo essenziale nella pianificazione e nell'integrazione dei vari obiettivi. Al tempo stesso, costituisce anche un mezzo di verifica sul raggiungimento degli obiettivi al termine del periodo di riferimento. In quest'ottica, *“il processo di formazione del budget rappresenta la fase di controllo ex ante del controllo di gestione e di verifica ex post del controllo strategico”*⁹

Tuttavia, il budget costituisce uno strumento che si riferisce alla programmazione di breve termine, mentre attraverso la predisposizione dei piani di lungo periodo, è possibile ampliare l'orizzonte temporale di riferimento fino ai 5 anni successivi.

⁹Marasca S., Marchi L., Riccaboni A., 2008

4.3.2. Controllo in concomitanza

L'attività di programmazione esplicitata nel business plan e nel budget tratta informazioni economico-finanziarie preventive. Risulta necessario, quindi, utilizzare strumenti e misurazioni che rilevino, durante e una volta concluso l'esercizio, quanto effettivamente si è realizzato.

L'analisi dell'andamento in corso d'anno dei ricavi, dei costi e degli investimenti avviene sia tramite dei report schedulati che tramite delle analisi SPOT.

Per quanto riguarda le vendite, settimanalmente, vengono predisposti dei report per il confronto dei dati effettivi rispetto ai dati delle previsioni. Le analisi sono fatte per prezzi, importi e prezzo medio sia a livello aggregato sia per mercati, canali distributivi e agenti. Le valutazioni sulle vendite vengono fatte tramite un sistema di Business Intelligence, BOARD, diverso da JPOV. Questo sistema di analisi e reporting consente di integrare i dati sulle vendite e sugli ordini provenienti dalle varie società del Gruppo gestite direttamente, favorendo, così, una visione globale e univoca sull'andamento del fatturato e della redditività.

Qualora i dati analizzati presentino delle anomalie, BOARD consente di approfondire le disamine fino al massimo dettaglio di prodotto per cliente.

BOARD garantisce non solo affidabilità per quanto riguarda le capacità di analisi e reportistica, ma offre anche la possibilità di utilizzare i dati inseriti come base per soddisfare le esigenze in termini di budgeting, forecasting e pianificazione delle vendite. I dati previsionali su BOARD sono inseriti, però, solo a livello di marchio e mercato (Italia, estero, Usa).

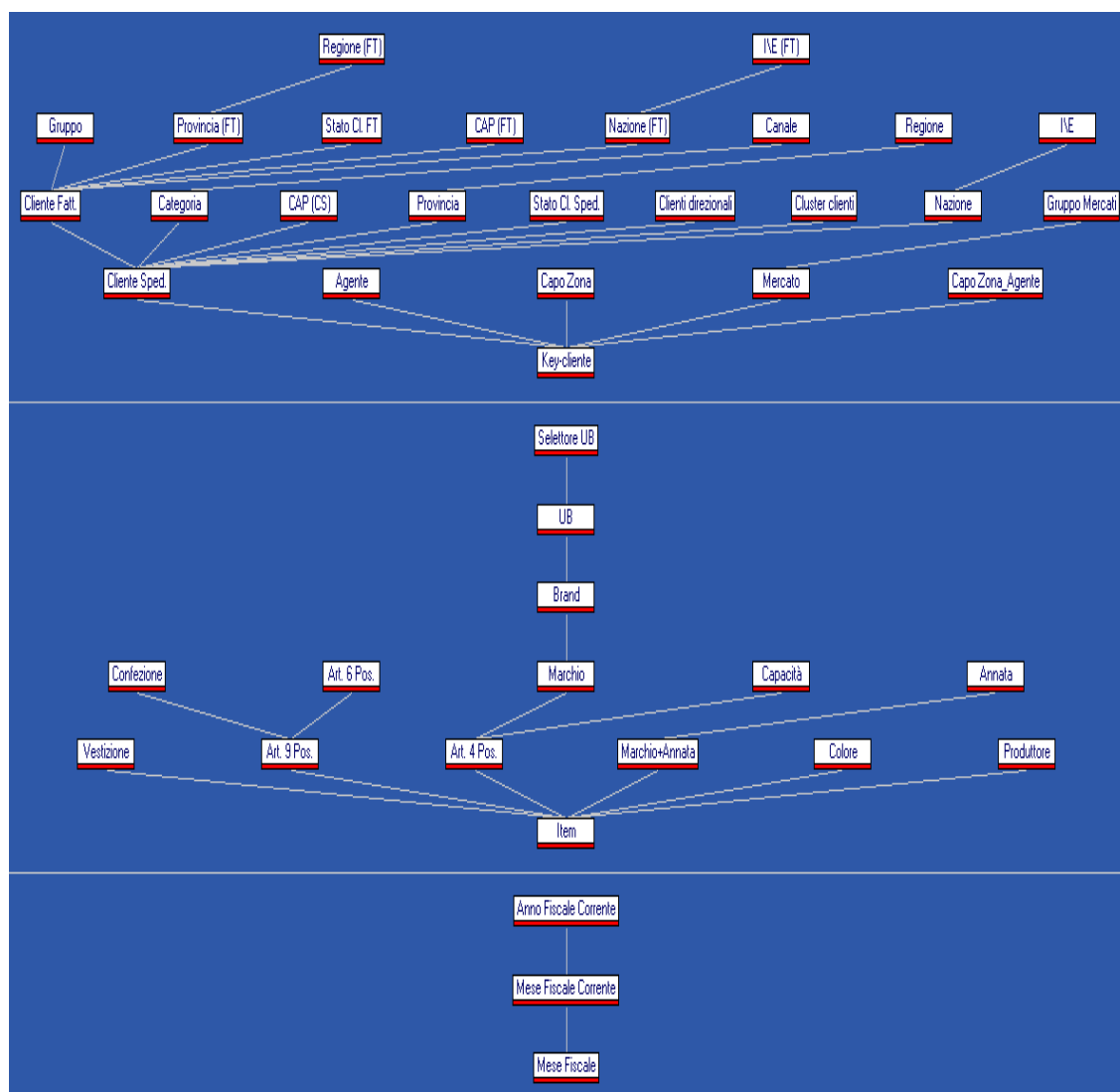


Fig. 5: *Albero di BOARD*

Oltre all'analisi dell'andamento dei ricavi, l'Ufficio Pianificazione e Controllo si occupa anche della rilevazione dei costi durante l'esercizio. Diversamente dai ricavi, non sono predisposti periodicamente dei report schedulati che riferiscano sullo sviluppo dei costi. Tuttavia, determinate tipologie di spesa che si ritengono piuttosto critiche (es. materiali enologici, materiali per vigneti, utenze) vengono sottoposte ad un continuo monitoraggio che consente di rilevare eventuali irregolarità di costo. In questo senso, trimestralmente, sono appositamente analizzati i conti economici che riassumono l'andamento del periodo di riferimento: nel caso in cui le voci di costo presentino valori anomali si procede

alla disamina dei dati actual. La particolare attenzione ai costi rientra nella volontà dell'azienda di ricercare l'efficienza nella coordinazione produttiva che costituisce un requisito sempre più essenziale per l'economicità della gestione.

In aggiunta, data l'importanza dell'incidenza del costo del personale nelle aziende di produzione vitivinicola, mensilmente, vengono redatti dei prospetti riepilogativi delle ore di manodopera per ogni singola unità operativa, per tipologia di vigneto e per ogni tipo di operazione effettuata. I report sono presentati sia all'Amministratore Delegato che ai responsabili delle singole unità produttive. I dati della manodopera sono raccolti, analizzati ed archiviati su un programma creato specificatamente per Antinori su Lotus Notes.

UNITÀ OPERATIVA FATTORIA ALDOBRANDESCA			
ATTIVITÀ: GESTIONE VITICOLA			
ORE MANODOPERA PER OPERAZIONI			
ETTARI IN GESTIONE 2013: 131,24			
OPERAZIONE	LUGLIO 2013	TOTALE PROGRESSIVO 2013	TOT.ORE/ETTARI LUGLIO 2013
Cimatura	263	470	3,58
Concimazione	0	125	0,95
Defogliatura	2306	2306	17,57
Diserbo	285	466	3,55
Lavorazioni	166	777	5,92
Legatura	0	741	5,65
Palificazione	14	107	0,82
Potatura	0	3725	28,38
Rimpiazzi	0	16	0,12
Selezione Verde	0	4545	34,63
Sistemazione Fili	0	2369	18,05
Spollonatura	69	459	3,5
Trattamenti	496	1144	8,72
Trinciatura	46	362	2,76
TOTALI	3645	17612	134,2

Fig. 6: Estratto dal report delle ore MOD al mese di Luglio 2013

Gli investimenti, così come per i costi, non prevedono report schedati, ma vengono monitorati in modo tale da verificarne la corrispondenza con i dati previsti. Periodicamente o quando le necessità lo richiedono, l'Ufficio Pianificazione e Controllo produce un report per la Direzione, sottoposto anche

all'attenzione dei singoli responsabili, in cui viene indicato per ciascun progetto di investimento lo stato di avanzamento dello stesso.

Qualora si realizzino esigenze non previste a budget, prima di provvedere all'acquisto, deve essere fatta richiesta di autorizzazione all'Ufficio Pianificazione e Controllo e all'Amministratore Delegato che, possono acconsentire prevedendo l'utilizzo di una riserva creata al momento dell'approvazione del budget. Nel caso in cui la spesa aggiuntiva sia superiore alla riserva, la procedura non cambia e si aspetta l'autorizzazione al superamento del budget.

4.3.3. Controllo feedback e analisi degli scostamenti

Una volta chiuso il bilancio civilistico e, di conseguenza, quello gestionale, vengono effettuate le analisi degli scostamenti tra i risultati consuntivi e i dati programmati. L'obiettivo di questa fase riguarda la valutazione dell'efficacia e dell'efficienza delle azioni poste in essere. Sulla base del conto economico predisposto, vengono misurati gli scostamenti più rilevanti ed analizzate, in maniera analitica, le differenze sia sulle vendite che su ogni tipologia di costo. Questa analisi costituisce un importante strumento di controllo di gestione: oltre ad evidenziare le differenze che risultano tra quanto previsto e quanto realizzato, consente di identificare le cause delle divergenze rilevate.

I valori analizzabili mediante l'analisi degli scostamenti possono essere sia di natura economica che di natura patrimoniale.

L'analisi degli scostamenti costituisce uno dei momenti più delicati del processo di controllo e per un esito affidabile è utile seguire varie fasi operative:

- confronto tra dati di budget e dati consuntivi per determinare lo scostamento globale;
- scomposizione degli scostamenti globali in scostamenti elementari per un esame analitico della gestione;
- determinazione delle cause degli scostamenti elementari e definizione delle responsabilità;

- definizione degli interventi correttivi in presenza di eventuali anomalie nella gestione.

L'analisi degli scostamenti detiene, dunque, il ruolo di strumento di indagine tempestiva che permette di ottenere informazioni circa l'origine delle variazioni rilevate, al fine di attribuire le corrispondenti responsabilità. Attraverso la scomposizione da scostamenti globali a scostamenti elementari è possibile individuare la tipologia di variazione.

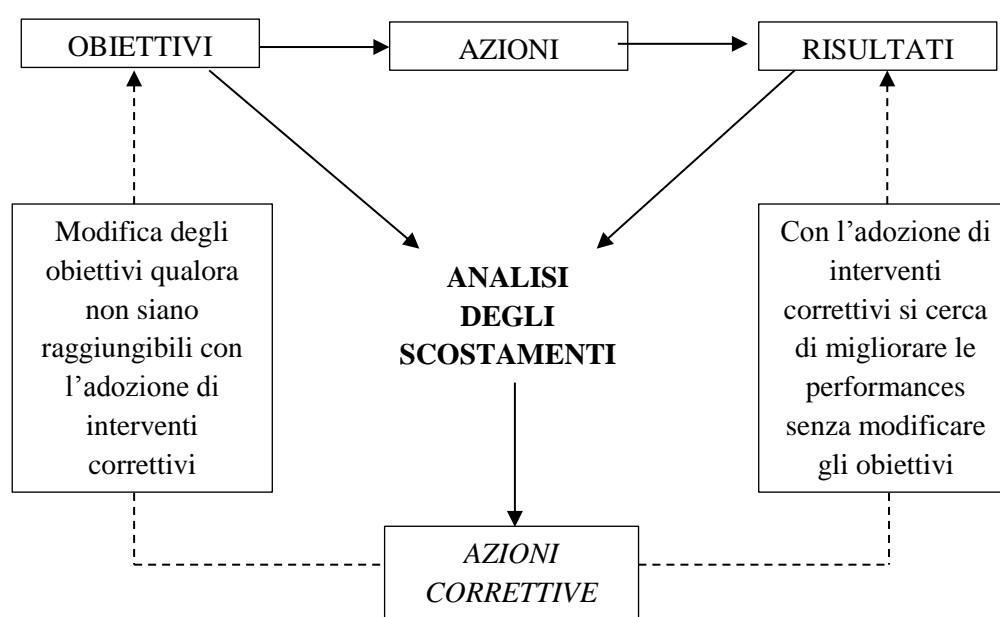


Fig. 7: *Processo di analisi degli scostamenti*

A livello dei ricavi, si possono verificare scostamenti nei volumi di vendita: in questo caso a parità di prezzi di vendita i ricavi effettivi differiscono dai ricavi programmati a causa della variazione delle quantità fisiche vendute. Lo scostamento può riguardare, in alternativa, il prezzo di vendita, nel caso in cui a parità di quantità vendute i ricavi differiscano a causa della variazione del prezzo di vendita effettivo rispetto a quello previsto nel budget commerciale. Infine, i ricavi possono evidenziare uno scostamento elementare dovuto al mix di vendita, rappresentato dalla divergenza tra la composizione effettiva del volume totale di vendita suddiviso tra i diversi prodotti e i diversi mercati (listini diversi a seconda

dei mercati) e il mix programmato. In questo senso, riveste un ruolo importante il budget commerciale, all'interno del quale si deve tenere di conto della diversa composizione delle vendite: l'azienda, infatti, detiene un ampio portafoglio di prodotti che hanno tra loro una differente redditività da considerare accuratamente in sede di pianificazione.

In aggiunta, i dati relativi alle vendite sono confrontati anche con i valori rilevati negli esercizi precedenti in modo da illustrare l'andamento del fatturato nel tempo per ogni singolo dettaglio: mercato, ub, brand, canale distributivo, area manager, agenti.

Dal lato dei costi, l'analisi degli scostamenti è effettuata per mastro, sottoconto, cda, divisione e società e si distingue tra i costi variabili e quelli fissi. I primi, come i ricavi, possono produrre uno scostamento di volume o di prezzo a seconda che i volumi o i prezzi realizzati siano differenti rispetto a quelli programmati. Inoltre, per questa classe di costi si possono verificare scostamenti di efficienza: la differenza di costo è ricondotta ad un maggiore o minore impiego di risorse rispetto agli standard.

Per quanto riguarda, invece, i costi fissi non è possibile ricondurre gli scostamenti né ai volumi né ai prezzi, in quanto non è possibile definire uno standard unitario di impiego delle risorse. Non è, dunque, possibile individuare nel dettaglio le cause delle divergenze, ma sarà utile intervenire su quelle voci di costo che si ritiene possano essere limitate senza ripercussioni.

Gli scostamenti che si possono verificare possono avere, chiaramente, sia segno positivo che negativo.

Nel settore vinicolo, un fattore rilevante di scostamento, che può incidere sul risultato economico dell'azienda, è costituito dalla produzione. Sia la quantità fisica sia la qualità dei prodotti vinicoli sono legate, oltre che ad una buona e attenta gestione dei vigneti, anche a cause non influenzabili né prevedibili dall'uomo. Uno su tutti il clima, che detiene un ruolo determinante del valore qualitativo del prodotto ma che non è condizionabile dall'azione umana.

Anche gli investimenti sono sottoposti ad un'analisi di scostamento. Si presuppone, tuttavia, che le differenze rilevate tra i valori inseriti a budget e quelli realizzati siano di lieve entità, poiché durante l'esercizio per ogni variazione rispetto alle previsioni deve essere richiesta autorizzazione: gli scostamenti sono, dunque, rilevati in corso d'opera.

Inoltre, la tempistica degli investimenti è decisa autonomamente dalle varie unità operative e l'Ufficio Pianificazione e Controllo, che effettua il controllo annuale, non entra nel merito. Nel caso in cui, alla fine del periodo di riferimento del budget, l'unità operativa non abbia effettuato tutti gli investimenti previsti, si possono presentare due eventualità: la spesa è stata rimandata, per cui lo stanziamento passerà nel budget dell'anno successivo oppure, qualora non ci sia più la necessità della spesa, lo stanziamento iniziale viene annullato.

4.4. Società non gestite direttamente

Per queste società non esiste un'analisi effettuata direttamente sul sistema e la valutazione circa l'andamento delle singole società partecipate viene fatta su dati inviati dai responsabili delle società stesse su prospetti predisposti dall'Ufficio Pianificazione e Controllo della capogruppo. Le partecipate devono far pervenire, trimestralmente, all'Ufficio in questione, sia i dati previsionali di budget sia i valori consuntivi. Le informazioni circa le partecipate confluiscono, insieme ai dati relativi alle società gestite direttamente, all'interno di un prospetto chiamato "cruscotto di controllo" che riassume sia l'andamento generale, sia quello dettagliato per ogni singola azienda del Gruppo.

4.4.1. Cruscotto di controllo

Il Gruppo Antinori utilizza il "cruscotto di controllo", un documento che consente una visione dell'andamento economico sia a livello generale di Gruppo che a livello di singola società. È uno strumento utile per informare la proprietà in merito all'andamento della gestione strategica e corrente delle varie società del Gruppo.

Il cruscotto viene redatto trimestralmente e riguarda, essenzialmente, i cinque settori su cui si sviluppa l'attività aziendale:

- il settore della produzione vitivinicola, ossia il core business del Gruppo;
- l'andamento delle società partecipate estere;
- il settore della ristorazione;
- il settore dell'ospitalità;
- il settore retail.

PRODUZIONE VINICOLA	SOCIETÀ PARTECIPATE	RISTORAZIONE	OSPITALITÀ	RETAIL
Marchesi Antinori s.r.l.	Antinori California LLC	Cantinetta Firenze	Tombolo s.r.l.	Procacci Firenze
Antinori Agricola s.r.l.	Stags' Leap Wine Cellars	Cantinetta Zurigo Cantinetta Vienna	Agriturismo Fonte dè Medici	Shop Cantina del Chianti Classico
Tormaresca	Col Solare LLP	Procacci Vienna		
Prunotto	European Coopers Ltd	Badia a Passignano Da Rinuccio		
	European Wine Producers			
	Antinori Matte			
	Meridiana Wine Estate Ltd			
	Compagnia del Vino			

Fig. 8: Società comprese nel cruscotto per settore

La redazione del cruscotto nasce dalla volontà dell'azienda di valutare l'attuale scenario e conoscere, per tempo, se sarà in grado di raggiungere i risultati programmati. Attraverso questo strumento, l'impresa riesce ad ottenere informazioni tempestive sull'esecuzione della strategia e sulla validità delle decisioni assunte.

I dati inseriti nel cruscotto seguono una logica di carattere prettamente gestionale e, pertanto, differiscono rispetto ai dati presenti nel bilancio consolidato civilistico. Le principali differenze riguardano:

- il perimetro di consolidamento: all'interno del cruscotto sono incluse delle società che non sono consolidate nel bilancio civilistico e, al contrario, non comprende alcune società che sono invece presenti nel bilancio;
- il metodo di consolidamento: il cruscotto riporta i dati economici delle società per intero, mentre per la redazione del bilancio sono utilizzati i tre metodi di consolidamento previsti dal codice civile: integrale, proporzionale e a patrimonio netto;
- differenze gestionali: ad esempio, il fatturato di Antinori Agricola è riportato al 50% del prezzo di vendita dei prodotti finiti destinati a Marchesi Antinori; gli ammortamenti sono gestionali e possono differire da quelli civilistici per aliquote ed importi; le rimanenze sono calcolate con il metodo del LIFO continuo anziché a scaglioni annuale.

Trimestralmente, l'Ufficio di Pianificazione e Controllo monitora l'andamento economico del Gruppo Antinori, analizzando sia i costi che i ricavi del trimestre in oggetto: in prima battuta, questi vengono confrontati con i dati di budget in modo da evidenziare differenze rispetto a quanto previsto; secondariamente, sono comparati con i dati del medesimo periodo dell'anno precedente così da analizzare le cause degli scostamenti più rilevanti.

Il cruscotto comprende i conti economici consolidati dei vari settori e successivamente il conto economico di dettaglio di ciascuna società oggetto di analisi.

Il prospetto, nel dettaglio, mostra il fatturato sotto vari aspetti, distinguendo per:

- tipologia di mercato: estero o nazionale;
- tipologia di prodotto: vino sfuso, prodotti finiti, barriques, altri proventi;
- tipologia di clientela: terzi o intercompany.

In questo modo, è possibile svolgere un esame che evidenzia i prodotti e i brand più redditizi e i mercati di destinazione più remunerativi.

I costi sono analizzati e classificati per natura e sono così raggruppati:

- il costo del venduto: è rappresentato da tutte le voci di costo che sono direttamente collegate all'attività caratteristica dell'azienda. Include i costi per gli acquisti, i costi diretti di produzione, i costi del personale di produzione fisso e avventizio, le quote di ammortamento direttamente imputabili al processo produttivo e la variazione delle rimanenze;
- i costi commerciali: comprendono anche i costi publi-promozionali e quelli relativi al personale commerciale e marketing;
- i costi generali e amministrativi: includono anche i costi del personale dirigenziale e amministrativo e le quote ammortamento non dirette.

La distinzione di queste classi di costo si dimostra funzionale poichè permette di valutare l'incidenza dei costi di produzione e commercializzazione sul fatturato: si evidenzia così il livello di efficienza produttiva e commerciale delle varie società partecipate.

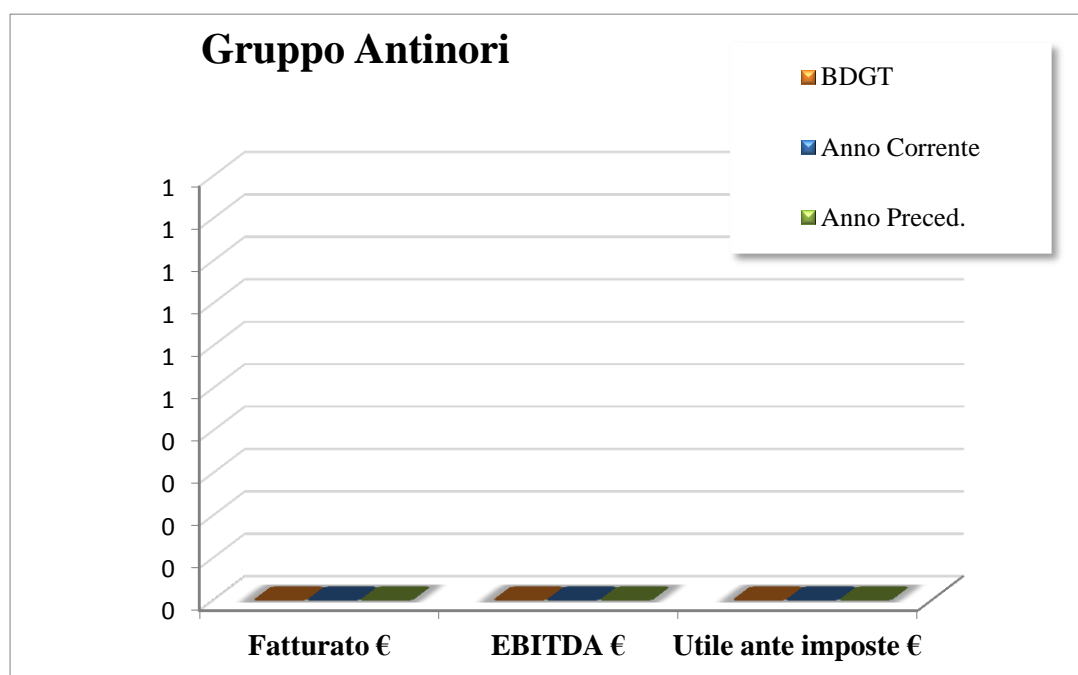
Per quanto riguarda le società partecipate, all'interno del cruscotto, oltre al loro andamento economico, sono evidenziate anche le risorse finanziarie impegnate dal Gruppo nelle varie società. In particolare, risulta utile analizzare i finanziamenti erogati, gli interessi maturati e i debiti verso il Gruppo.

Cruscotto sintetico

	BDG	Anno Corrente	Anno Preced.	Var su BDG	Var su A.P.	BDG tot	Anno Prec. Tot
Fatturato €	0	0	0			0	0
Prodotti Vitivinicoli	0	0	0			0	0
<i>di cui Intercompany</i>	0	0	0			0	0
Ristorazione	0	0	0			0	0
Ospitalità	0	0	0			0	0
Retail	0	0	0			0	0
Partecipate	0	0	0			0	0
Costo del Venduto €	0	0	0			0	0
Prodotti Vitivinicoli	0	0	0			0	0
<i>di cui Intercompany</i>	0	0	0			0	0
Ristorazione	0	0	0			0	0
Ospitalità	0	0	0			0	0
Retail	0	0	0			0	0
Partecipate	0	0	0			0	0
Costi commerciali €	0	0	0			0	0
Prodotti Vitivinicoli	0	0	0			0	0
Ristorazione	0	0	0			0	0
Ospitalità	0	0	0			0	0
Retail	0	0	0			0	0
Partecipate	0	0	0			0	0
Costi Generali e Amm. €	0	0	0			0	0
Prodotti Vitivinicoli	0	0	0			0	0
Ristorazione	0	0	0			0	0
Ospitalità	0	0	0			0	0
Retail	0	0	0			0	0
Partecipate	0	0	0			0	0
EBITDA €	0	0	0			0	0
Prodotti Vitivinicoli	0	0	0			0	0
Ristorazione	0	0	0			0	0
Ospitalità	0	0	0			0	0
Retail	0	0	0			0	0
Partecipate	0	0	0			0	0
Gestione Finanziaria €	0	0	0			0	0
Prodotti Vitivinicoli	0	0	0			0	0
Ristorazione	0	0	0			0	0
Ospitalità	0	0	0			0	0
Retail	0	0	0			0	0
Partecipate	0	0	0			0	0
Utile ante imposte €	0	0	0			0	0
Prodotti Vitivinicoli	0	0	0			0	0
Ristorazione	0	0	0			0	0
Ospitalità	0	0	0			0	0
Retail	0	0	0			0	0
Partecipate	0	0	0			0	0

Costi Personale €	0	0	0			0	0
Prodotti Vitivinicoli	0	0	0			0	0
Ristorazione	0	0	0			0	0
Ospitalità	0	0	0			0	0
Retail	0	0	0			0	0
Partecipate	0	0	0			0	0

Personale % sul Fatturato	0%	0%	0%			0%	0%
Prodotti Vitivinicoli	0%	0%	0%			0%	0%
Ristorazione	0%	0%	0%			0%	0%
Ospitalità	0%	0%	0%			0%	0%
Retail	0%	0%	0%			0%	0%
Partecipate	0%	0%	0%			0%	0%



Investimenti

TIPOLOGIA	Stato	2012	BDGT	Forecast	Stato Avanz.
	Avviato				
	Avviato				
	Avviato				

Capitale Circolante Netto

	BDGT	Anno Corrente	Anno Preced.	Var su BDGT	Var su A.P.
Capitale Circolante €	-	-	-		
CCN % sul Fatturato	-	-	-		
Giorni dilazioni pagamenti	-	-	-		
Giorni dilazioni incassi	-	-	-		

Finanziamenti

	BDGT	Anno Corrente	Anno Preced.	Var su BDGT	Var su A.P.
PFN a breve termine	-	-	-		
PFN a lungo termine	-	-	-		
Flusso di Cassa Operativo	-	-	-		
Rate finanz. m/l	-	-	-		
Rate leasing	-	-	-		

Risorse finanziarie impegnate nelle società partecipate

Dati al 31.12.2013					
Società Partecipata	XXX				
Società Partecipante	Partecipazione diretta	Partecipazione Indiretta	CS \$	CS €	Exchange Rate
Marchesi Antinori	100%				
Finanziamenti erogati dal Gruppo Antinori			\$	€	Exchange Rate
Interessi Maturati e non ancora pagati			\$	€	Exchange Rate
Risorse finanziarie impegnate dal Gruppo Antinori:					

Dati al 31.12.2013					
Società Partecipata	YYY				
Società Partecipanti	Partecipazione diretta	Partecipazione Indiretta	CS \$	CS €	Exchange Rate
Società B	100%				
Marchesi Antinori		15,00%			
Società C		85,00%			
		100%			
Debiti a breve termine verso il Gruppo Antinori			\$	€	Exchange Rate
Palazzo Antinori					
Risorse finanziarie impegnate dal Gruppo Antinori:					

			Dati al 31.12.2013	
Società Partecipata	ZZZ			
Società Partecipanti	Partecipazione diretta	Partecipazione Indiretta		CS €
Marchesi Antinori	50,00%	0%		
Società D	50,00%	0%		
100%				
Finanziamenti erogati dal Gruppo Antinori				€
Interessi Maturati e non ancora pagati				€
Debiti a breve termine verso il Gruppo Antinori				€
Risorse finanziarie impegnate dal Gruppo Antinori:				

Sono riportati esclusivamente i prospetti utilizzati senza i dati gestionali, dato che l'azienda non intende divulgare all'esterno informazioni sensibili e strettamente riservate.

4.5. Indicatori di performance

Per la valutazione delle performances che portano al risultato d'esercizio, l'azienda stabilisce e determina una serie di indicatori strategicamente rilevanti. In particolare, non si limita all'analisi della sola variabile economico-finanziaria, poiché, da sola, non è ritenuta in grado di cogliere in modo esaustivo la dinamica della performance. In questo senso, l'impresa ha l'esigenza di monitorare anche altri elementi che esulano dai meri dati contabili e, per superarne i tradizionali limiti, l'azienda impiega un insieme di indicatori ad integrazione di quelli economico-finanziari, anche se, non utilizza un predefinito modello di riferimento come può essere il Balanced Scorecard.

Chiaramente, in primis, si colloca l'analisi della prospettiva economico-finanziaria che si fonda su una serie di fattori critici di successo: l'Ufficio Pianificazione e Controllo si occupa della misurazione degli indicatori economici di redditività (ROE, ROS..) che consentono di osservare la capacità dell'impresa di produrre reddito e di generare risorse. Al contrario non ricorre alla determinazione di indicatori di natura finanziaria e patrimoniale che riguardano ad esempio la liquidità o la composizione dell'attivo o del passivo che, invece, sono impiegati dal personale amministrativo per valutare la capacità dell'azienda di mantenere un equilibrio finanziario nel breve e nel medio-lungo periodo.

Tra gli altri indicatori che valutano, allo stesso modo, una prospettiva interna all'azienda si inseriscono quelli che fanno riferimento ai processi e alle attività svolte. In quest'ottica, risulta interessante analizzarne la qualità monitorando ad esempio i reclami dei clienti, l'efficienza e l'efficacia delle attività. Un ulteriore fattore analizzato nell'ottica dei processi gestionali è anche il clima organizzativo che rappresenta una serie di fenomeni che intervengono nell'organizzazione e che influiscono sui comportamenti dei soggetti. L'ufficio Risorse Umane si occupa di valutare il livello di professionalità del personale, il tasso di soddisfazione e di fedeltà, la presenza di un'attitudine alla collaborazione e al trasferimento delle conoscenze: tutto questo, infatti, influisce positivamente sullo sviluppo e sulla gestione dei processi aziendali.

Altro fattore che risulta imprescindibile dalla valutazione delle performances, è la prospettiva del cliente esaminata attraverso l'utilizzo di indicatori classici: ad esempio, la crescita della quota di mercato e la customer satisfaction analizzati dalla funzione commerciale. Risulta di grande interesse anche l'analisi della forza del brand che interessa, in modo particolare, all'area Marketing per valutare l'operato dei vari Brand Manager che si occupano di implementare progetti di marketing volti ad accrescere l'immagine di uno o più prodotti di uno specifico marchio. In merito alla forza del brand, in ragione dell'ampia offerta e dell'elevato numero di marchi presenti sul mercato, gli aspetti più rilevanti sono costituiti dalla reputazione e dalla riconoscibilità, che consentono al cliente di individuare e distinguere dalle alternative esistenti il prodotto Antinori.

Vista la complessità dei sistemi imprenditoriali operanti nella filiera del vino, la varietà dei diversi indicatori di performance può essere molto estesa e delicata: per questo, potrebbe risultare valido l'utilizzo del Balanced Scorecard, grazie al quale sarebbe possibile costruire un sistema integrato di indicatori chiave che forniscano indicazioni circa l'andamento della gestione. La scheda di valutazione bilanciata delle performances aziendali costituisce uno strumento di supporto alla gestione strategica dell'impresa che permette di tradurre la mission in una serie di indicatori e misure.

La finalità è quella di effettuare misurazioni di natura differente e complementare che vadano a esaminare quattro differenti aree strategiche:

- la prospettiva economico-finanziaria;
- la prospettiva del consumatore;
- la prospettiva dei processi interni;
- la prospettiva della crescita e dell'apprendimento.

Attualmente, la scheda di valutazione bilanciata si sta progressivamente diffondendo in molti settori, sia privati che pubblici, in particolar modo nei paesi anglosassoni e del Nord Europa. Tuttavia, nelle aziende italiane, vi è una scarsa conoscenza di questo strumento che, oggi, non ha ancora trovato una vasta applicazione, anche se si sta sviluppando l'interesse verso questo modello.

Antinori, come molte altre aziende italiane, non utilizza il BSC, ma, grazie all'impiego dei vari indicatori esaminati dalle diverse aree specifiche, riesce, a suo modo, a compiere una precisa e attenta valutazione delle performances considerando gli aspetti ritenuti più significativi.

4.6. Progetti in corso

Entro la prima parte del 2014, dovrebbe essere terminato un progetto di realizzazione e rinnovamento di report aziendali, a seguito dell'effettuazione di analisi sulle esigenze di reportistica dei singoli settori aziendali.

Tali report avranno valenza di report ufficiali della società per l'analisi degli aspetti economici e di performance delle singole aree e saranno resi fruibili a tutto il personale. Questo progetto è oggi realizzabile grazie all'utilizzo di un sistema ERP, attraverso il quale è stato possibile creare una base di dati unica, univoca ed analizzabile da diversi punti di vista.

Il progetto è già stato in gran parte sviluppato: è stata redatta una lista di tutti i report analizzati e mappati su JDE con le informazioni raccolte dagli utenti e le priorità di realizzo individuate dal controllo di gestione. Sono in corso di realizzazione un manuale di reporting contenente le misure analizzate in ogni report e il formulario ed il glossario delle terminologie utilizzate all'interno del report stesso. I prossimi passi sono quelli di verificare con i singoli utenti che quanto realizzato corrisponda a quanto da loro richiesto ed ottenere la loro approvazione.

La finalità principale del progetto è quella di effettuare un controllo analitico ed immediato delle informazioni e, quindi, monitorare in tempo reale l'andamento della gestione, analizzando i diversi indicatori di performances. L'utilizzo del nuovo sistema informatico garantisce un processo di controllo tempestivo ed affidabile, favorendo, al contempo, la messa in atto di interventi correttivi appropriati.

5. IL PROCESSO DI BUDGETING IN ANTINORI

Il budget è uno degli strumenti, forse il più importante, del sistema di programmazione e controllo.

Il budget è utilizzato per orientare le attività nel futuro, focalizzando l'attenzione sulla gestione operativa. La sua importanza risiede nell'esigenza dell'impresa di predisporre risorse e strumenti affinché siano utilizzati in modo efficiente ed efficace per la realizzazione degli obiettivi fissati dall'organizzazione.

La più comune e appropriata definizione di budget è stata proposta dagli studiosi americani G. Welsch e R.N. Anthony:

«il budget è un programma di azione che è espresso in termini quantitativi, usualmente monetari, e che copre un predefinito arco temporale, solitamente un anno.»

Di fatto, alla base sta un piano d'azione tradotto in termini reddituali e finanziari: nello specifico, il budget è l'insieme dei programmi di azione relativi ad un periodo di tempo futuro con riferimento all'intera gestione.

Il budget deriva dal piano strategico, dato che ne rappresenta il primo anno, e tratta dell'azienda nella sua globalità: per ogni unità organizzativa prevede obiettivi ed azioni da implementare attraverso una visione della gestione in termini economici, finanziari e patrimoniali. Il budget generale è composto dai budget settoriali che hanno lo scopo di guidare le singole unità responsabilizzando i managers. In questo modo, l'aggregazione dei programmi settoriali consente di valutare l'influenza di ogni unità sull'obiettivo globale.

Risulta utile, inoltre, articolare il budget per periodi infrannuali, in quanto permette di influenzare maggiormente i comportamenti, monitorandoli in tempi brevi, e di incrementare l'efficacia del processo di programmazione e controllo attraverso una tempestiva individuazione di scostamenti ed anomalie.

In particolare, nello specifico caso di un'azienda vitivinicola come Antinori, la scelta di elaborare budget trimestrali è ricondotta all'imprevedibilità delle dinamiche ambientali e alle peculiarità dell'attività svolta: la variabilità intrinseca dei prodotti di origine agricola e la tempistica stagionale di alcune attività tipiche

come la vendemmia, infatti, fanno emergere l'esigenza di elaborare programmi che hanno come intervallo di riferimento un periodo inferiore all'anno.

I soggetti che si occupano del delicato compito di redazione e di gestione del budget in Antinori sono:

- la Direzione e l'Amministratore Delegato che fissano gli obiettivi e le politiche generali per l'anno a budget;
- i responsabili delle singole unità che propongono i propri budget settoriali;
- il Responsabile e il personale dell'Ufficio Pianificazione e Controllo che ricoprono il ruolo di progettisti del sistema budgetario, si occupano dell'accorpamento dei programmi settoriali e provvedono alla predisposizione dei report.

Il budget viene articolato per centri di responsabilità, pertanto, l'intero processo di controllo deve essere coerente con la struttura organizzativa, cioè con il sistema di responsabilità presente in azienda. Infatti, date le notevoli dimensioni del contesto aziendale di Antinori, il vertice dell'impresa, individuato nella proprietà, detiene la necessità di concedere autonomia decisionale ai vari livelli gerarchici, non potendo accentrare le scelte e le responsabilità che riguardano le diverse e numerose realtà.

I responsabili delle varie unità organizzative sono, dunque, chiamati a concordare i risultati che il centro deve realizzare, a definire le attività da intraprendere per raggiungere gli obiettivi e rispondono personalmente di eventuali scostamenti tra i risultati conseguiti e quelli programmati. L'impostazione di un sistema di budget articolato per centri di responsabilità presuppone l'assegnazione di obiettivi che prevedano la manovrabilità di leve economiche effettivamente influenzabili dal responsabile.

In quest'ottica, la formalizzazione di un piano dei centri di attività può essere particolarmente adatto per definire gli indicatori di prestazione relativamente ad ogni centro. Infatti, attraverso la definizione dei centri di responsabilità si vuole far sì che i soggetti coinvolti prestino attenzione ad alcune variabili chiave rispetto alle quali sono consapevoli di essere controllati e valutati.

Il budget costituisce uno strumento di direzione in grado di assolvere una pluralità di funzioni:

- strumento di programmazione: il compito tradizionale del budget è quello di definire i programmi d'azione delle singole unità organizzative e stabilire le risorse necessarie per la realizzazione degli obiettivi;
- strumento di guida e motivazione: ricopre un ruolo di coordinamento per la formalizzazione in termini economico-monetari dei programmi d'azione. Nel caso in cui ad un obiettivo sia assegnato un responsabile, il budget svolge anche un ruolo di motivazione: i traguardi esplicitati costituiscono uno strumento di guida, di influenza del comportamento e un punto di riferimento in quanto monitorati e verificati periodicamente. È necessario che gli obiettivi siano ambiziosi e impegnativi ma non irraggiungibili. In caso contrario, potrebbero risultare demotivanti in quanto percepiti come inattuabili e irrealistici;
- strumento di controllo: il processo di budgeting comprende una fase di verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi. In quest'ottica, detiene sia un ruolo di monitoraggio dei risultati ottenuti, al fine di verificare la convenienza economica delle azioni intraprese, sia un compito di valutazione delle prestazioni dei responsabili, qualora le condizioni ambientali si siano succedute coerentemente con quelle previste. Per questo, risulta necessario adeguare tempestivamente gli obiettivi ai cambiamenti intervenuti, al fine di effettuare una verifica attendibile dei comportamenti tenuti dai soggetti responsabili;
- strumento di coordinamento e integrazione: svolge il duplice ruolo di coordinamento tra i vari responsabili delle unità e di integrazione tra gli obiettivi parziali e quelli generali. Da un lato, detiene una funzione di stimolo alla cooperazione tra le varie unità, armonizzando le azioni dei responsabili e cercando di prevenire conflitti interni e, dall'altro, agisce in favore della coerenza fra i traguardi intermedi e quelli globali;
- strumento di apprendimento: il budget ha un ruolo di formazione poiché svolge un ruolo attivo nell'anticipazione dei problemi. È considerato un

mezzo per lo sviluppo di esperienza poiché, attraverso l'analisi delle cause che hanno condotto a successi o insuccessi nella gestione passata, permette di evitare il ripetersi di errori nel futuro.

5.1. Il budget come strumento di motivazione del personale

«La motivazione costituisce la chiave di accesso ai risultati.»

È interessante analizzare il ruolo del budget come strategia di motivazione del personale. La motivazione consiste nel pieno coinvolgimento del personale nelle attività svolte dall'azienda per il conseguimento dei risultati desiderati. Al contrario, l'assenza di stimoli porterà il personale a raggiungere il livello minimo di obiettivo assegnato e il disinteresse al risultato farà limitare l'impegno e gli sforzi. In quest'ottica, l'impiego del budget, date le sue finalità tipiche, influenza i comportamenti, responsabilizza e motiva il personale aziendale per il raggiungimento degli obiettivi.

Si distinguono due attitudini di comportamento: la motivazione intrinseca e quella estrinseca.

Si parla di motivazione intrinseca dal momento in cui, una volta definiti dei risultati da realizzare, i soggetti sono portati a raggiungerli e, se possibile, a superarli. Questo stimolo al conseguimento degli obiettivi nasce dalla volontà interna dell'individuo che, indipendentemente da ricompense o pressioni, si impegna per intraprendere un'attività perché ritenuta, di per sé, gratificante. Un elemento, che condiziona fortemente i soggetti con una marcata motivazione intrinseca, è il fattore della padronanza, cioè il bisogno e la soddisfazione di sentirsi sempre più competenti.

D'altro canto, la motivazione estrinseca appartiene a quei soggetti aziendali che si impegnano per il raggiungimento degli obiettivi per scopi che esulano dall'attività stessa. Ricevere premi, riconoscimenti, o evitare brutte figure e rimproveri stanno alla base dello stimolo che spinge il personale a svolgere il proprio ruolo per l'ottenimento dei risultati predefiniti. In questo caso, per incentivare la motivazione, può rivelarsi efficace una partecipazione del

personale operativo nella definizione degli obiettivi secondo un approccio bottom-up.

Il ruolo dei responsabili delle unità organizzative è un elemento chiave che influisce direttamente sulla motivazione del personale sottoposto. Il responsabile deve prima di tutto motivare se stesso e, al contempo, spronare i suoi collaboratori, affidando loro un ruolo attivo per favorirne il coinvolgimento nello sviluppo dei processi. Si sviluppa, così, una cultura di “empowerment” in cui i lavoratori usano le proprie conoscenze, esperienze e motivazioni per realizzare delle attività che vanno a beneficio dell’azienda. Ad esempio, in fase di formazione del budget, la partecipazione dei responsabili delle varie unità a incontri e riunioni per la definizione degli obiettivi e delle attività valorizza il loro contributo, le iniziative e le proposte presentate: in questo modo, il personale sviluppa soddisfazione e autostima.

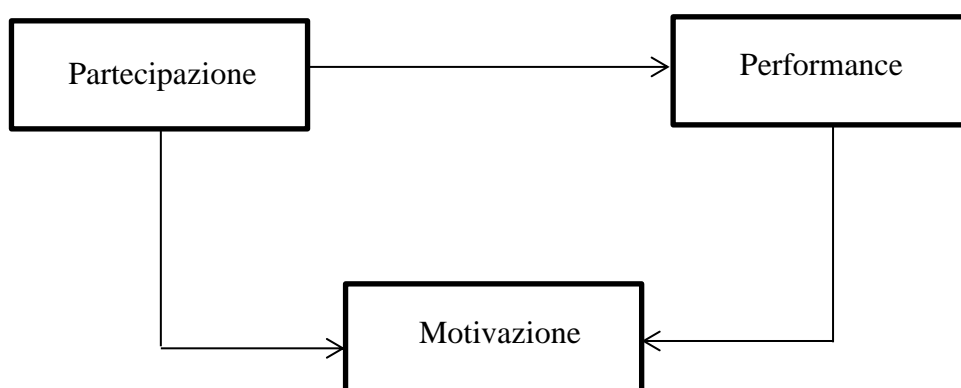


Fig. 1: *La relazione tra partecipazione, motivazione e performance*

Fonte: P.Brownell, M.McInnes, *Budgetary participation, Motivation and Managerial Performance*. In *The Accounting Review*, vol. 61, n. 4, 1986.

Questo approccio, sempre più diffuso negli ultimi anni, supera la rigida organizzazione gerarchica e opta per una maggiore partecipazione dei vari livelli aziendali. In questo modo, il coinvolgimento favorisce una interiorizzazione

degli obiettivi e la condivisione delle conoscenze, poiché il soggetto sa precisamente quali sono gli obiettivi definiti e i programmi d'azione per realizzarli.

Altro aspetto rilevante sul piano motivazionale, è la scelta degli obiettivi. È essenziale formulare obiettivi che siano conseguibili e al tempo stesso necessitino dell'impegno degli individui per la loro realizzazione. Questo perché, da un lato, formulare ipotesi di risultato irrealizzabili costituisce un elemento demotivante, poiché se il personale valuta di non essere sufficientemente capace di raggiungere un traguardo, difficilmente sarà motivato ad impegnarsi in un'attività che, molto probabilmente, si rivelerà frustrante. Quindi, obiettivi moderatamente difficili sono più semplici da raggiungere rispetto a risultati che il personale reputa non conseguibili. Dall'altro lato, la predisposizione di obiettivi di facile realizzazione non stimola l'apprendimento e non favorisce la crescita professionale del soggetto aziendale: un traguardo troppo facile è poco incentivante. Al contrario, un obiettivo moderatamente difficile presenta buone possibilità di successo e il suo raggiungimento è stimolante.

Il fattore motivazionale, tuttavia, può entrare in conflitto con altri elementi. In primis, la programmazione può limitare la motivazione. Questo perché, spesso, il processo di programmazione richiederebbe di inserire nel budget dei dati precisi che si avvicinano alla realtà per cercare di ridurre al minimo le incertezze, mentre, sul piano motivazionale, è necessario definire obiettivi di più difficile realizzazione, purché siano comunque raggiungibili.

Un altro possibile contrasto può crearsi con la fase di valutazione in cui, per l'analisi dei risultati effettivi, non si dovrebbero considerare quei fenomeni che non rientrano sotto il controllo diretto del responsabile. Infatti, per avere dati attendibili circa l'operato dei soggetti, risulta necessario aggiornare continuamente e rendere flessibili gli obiettivi durante il periodo di budget. Al tempo stesso, questo può comportare un limite allo stimolo del personale che può ridurre la propria motivazione a seguito dei cambiamenti ai traguardi inizialmente fissati.

5.2. Iter di elaborazione del budget

Il budget viene sviluppato in azienda mediante un processo articolato che prevede diversi step:

- analisi della situazione aziendale di partenza attraverso la disamina dei risultati preconsuntivi del periodo prossimo alla conclusione e sviluppo di previsioni sull'evoluzione del mercato e dell'ambiente esterno;
- riflessione sulla validità delle strategie e degli obiettivi prefissati;
- identificazione e quantificazione dei parametri-obiettivo per l'azienda nel suo complesso, relativamente al periodo considerato nel budget;
- elaborazione dei programmi di azione che, coerentemente con gli obiettivi generali, consentano una definizione degli obiettivi delle singole unità organizzative;
- verifica della raggiungibilità degli obiettivi generali attraverso il consolidamento dei vari budget e l'elaborazione del budget economico;
- eventuale revisione degli obiettivi generali o dei programmi di azione delle diverse unità qualora siano necessari degli aggiustamenti prima che il budget diventi operativo;
- approvazione del piano completo dei budget.

Nella pratica, in Antinori è previsto un calendario di budget che prevede i termini e le fasi che portano alla costruzione del budget, relativamente alle principali società gestite direttamente: Marchesi Antinori, Antinori Agricola, Prunotto, Tormaresca.

La scansione delle fasi per la redazione del budget risulta utile poiché può facilmente verificarsi la necessità, al termine del processo, di effettuare alcune modifiche in uno o più budget. In questo modo, la collocazione nel tempo del processo può favorire la tempestività nella presentazione finale del documento, evitandone una revisione approssimativa dovuta ai termini incalzanti per la sua approvazione.

Prima dell'avvio del processo di budgeting, attraverso un approccio necessariamente di tipo top-down, Antinori elabora e diffonde un documento che

esprime le linee guida per la traduzione della strategia e degli obiettivi generali e operativi in programmi di gestione. Il documento deve essere distribuito a tutti i soggetti che rientrano nello sviluppo del budget al fine di perseguire con chiarezza e trasparenza le scelte esplicitate dal vertice.

Con la diffusione delle premesse che stanno alla base del budget, si può avviare il processo per la sua formazione:

- il calendario degli impegni che riguardano l'elaborazione del budget viene distribuito alle singole unità a fine maggio. Nel documento sono stabilite le date di riferimento entro le quali devono pervenire all'Ufficio Pianificazione e Controllo tutti i dati da inserire nel prospetto di budget;
- da luglio a fine ottobre, si programmano una serie di incontri e riunioni in cui i responsabili delle unità presentano le proprie ipotesi di budget al Responsabile di Pianificazione e Controllo;
- verso l'inizio di ottobre l'Ufficio Pianificazione e Controllo richiede alle varie unità organizzative di preparare i programmi di budget;
- successivamente, l'Ufficio Pianificazione e Controllo provvede al consolidamento dei budget delle singole unità e verifica che i programmi siano coerenti con gli obiettivi generali impartiti dalla Direzione Aziendale. Entro fine novembre, è prevista l'elaborazione del budget globale (conto economico preventivo, piano degli investimenti e piano finanziario) per le quattro società considerate;
- il budget globale viene presentato all'Amministratore Delegato per l'approvazione entro la fine di dicembre;
- una volta approvato il budget, viene inviata comunicazione ai soggetti interessati.

5.3. Tipologie di budget

Esistono quattro ampie tipologie di budget:

- i **budget operativi**: illustrano gli impatti sui flussi di reddito dei programmi di azione della gestione operativa e vanno a comporre il conto economico preventivo. Tra i vari budget operativi sono compresi:
 - budget delle vendite;
 - budget della produzione e dei costi di produzione;
 - budget dei costi commerciali, dei costi di ricerca e sviluppo, delle spese generali e amministrative;
 - conto economico preventivo;
- il **budget degli investimenti**: misura l'impatto economico-finanziario delle decisioni di investimento ed è finalizzato a definire i nuovi impieghi in beni materiali e immateriali ad utilità ripetuta nel tempo. Costituisce un dettaglio dei piani di investimento di medio-lungo periodo;
- i **budget finanziari**: descrivono l'impatto sulla dinamica finanziaria dei programmi operativi, degli investimenti e dei finanziamenti. Tipicamente i budget finanziari sono:
 - budget di cassa;
 - budget delle fonti e degli impieghi;
- il **budget patrimoniale**: si identifica nello stato patrimoniale preventivo riferito alla data di chiusura del periodo di budget. Mette in evidenza l'entità e la composizione del capitale netto d'impresa al termine del periodo amministrativo futuro.

Il **master budget** è l'insieme coordinato e coerente di queste tipologie di budget.

La sua struttura, in sintesi, è composta dal conto economico preventivo, dallo stato patrimoniale preventivo e dal rendiconto finanziario preventivo.

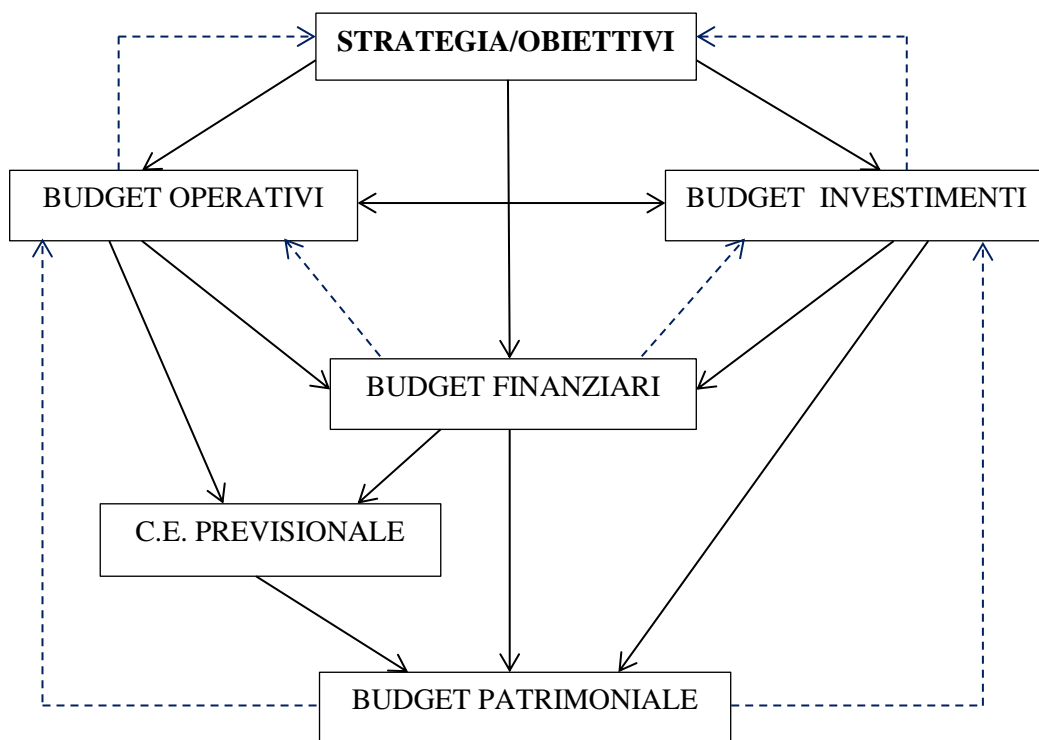


Fig. 2: Schema logico del processo di budgeting

Fonte: A. Bubbio, *Il budget*, Milano, 1995

5.4. I budget operativi

5.4.1. Il budget delle vendite

Il budget di riferimento, che consente di sviluppare progressivamente il processo di programmazione, è quello delle vendite. Per questo, normalmente, è il primo budget ad essere elaborato e l'accuratezza delle decisioni risulta fondamentale per il corretto svolgimento dell'intero processo di programmazione.

L'iter, in Antinori, prevede che entro giugno venga inviato dal Responsabile Strategia e Sviluppo, un documento con le linee guida per il budget. Entro fine ottobre, invece, il Direttore Commerciale e il Direttore Marketing predispongono il piano di vendita che comprende il latest forecast per l'anno in corso, il budget per l'anno successivo e il business plan a cinque anni. Il piano delle vendite viene, poi, presentato all'Amministratore Delegato per l'approvazione.

Il momento della predisposizione del budget e del business plan delle vendite è un momento fondamentale per l'impresa: vengono definite le strategie aziendali e le politiche di medio lungo termine, le strategie distributive, il livello dei prezzi per ogni singolo prodotto. In particolare, il budget in questione, riguarda la determinazione degli obiettivi che si intendono perseguire nell'anno successivo relativamente a volumi, prezzi e mix di vendita.

Un compito particolarmente delicato in fase di pianificazione è la definizione del portafoglio prodotti, cioè l'insieme dei prodotti che andranno a costituire l'offerta dell'impresa. Antinori, infatti, si presenta sul mercato con una elevata varietà di prodotti. Le ragioni che stanno alla base di queste decisioni di vendita riguardano principalmente due aspetti: lo sviluppo di quote di mercato, sia attraverso una penetrazione verticale, realizzata sui mercati in cui l'impresa già opera, sia mediante una penetrazione orizzontale, mirando alla conquista di nuovi mercati e clienti; lo sfruttamento di economie di scopo realizzabili abbinando diverse tipologie di produzione.

La predisposizione dei programmi di vendita è preceduta dall'esame delle dinamiche del fatturato nel passato con l'obiettivo di valutare i dati storici per fare previsioni sul futuro. Le fasi successive riguardano:

- l'analisi e la stima delle potenzialità del mercato. Solo dopo aver raccolto tutte le informazioni sull'andamento della domanda, sul probabile comportamento dei concorrenti e sulla strategia competitiva dell'impresa, è possibile effettuare previsioni di vendita. Al contrario, si rivela difficoltoso fare delle stime credibili e veritiere se non si conoscono le caratteristiche delle variabili macro-economiche di riferimento. In questa fase, si ricorre ad un ampio utilizzo di strumenti tipici di marketing come sondaggi, ricerche di mercato, tecniche di previsione della domanda;
- la definizione, da parte della Direzione Marketing, dei volumi di vendita per tipo di prodotto, con particolare attenzione alla determinazione dei volumi previsti per i nuovi prodotti;

- attraverso l'aggregazione delle informazioni derivanti dall'analisi del mercato e quelle elaborate dalla Direzione Marketing, la Direzione Vendite procede alla definizione, nel dettaglio, dei volumi di vendita per prodotto, mercato e canale distributivo (enoteche, GDO, clienti privati..);
- la condivisione dei volumi proposti e la formalizzazione del budget dei volumi di vendita;
- la fissazione dei prezzi di vendita. Questa fase prevede, dopo la definizione dei prezzi lordi, la costruzione del budget degli sconti (in fattura), delle promozioni e dei costi contrattuali (solitamente riguardano la GDO), per arrivare alla definizione dei prezzi netti;
- l'elaborazione definitiva del budget delle vendite, dato dal consolidamento del budget dei volumi di vendita e dalla politica dei prezzi fissati.

La costruzione del budget delle vendite prevede, dunque, l'integrazione tra le linee strategiche e tattiche derivanti dalla pianificazione e le indicazioni derivanti dalle analisi svolte dalle aree di marketing e delle vendite. Spetta al personale di Pianificazione e Controllo il compito di curare l'associazione di questi flussi di dati.

Le previsioni di vendita sono importanti anche perché permettono di definire un programma di investimenti e il correlato piano di finanziamento. Inoltre il budget delle vendite consente di predisporre sia il budget della produzione, sia il budget degli acquisti.

La particolarità del settore vitivinicolo riguarda le vendite della maggior parte dei "prodotti icona", quei prodotti simbolo dell'azienda che rappresentano l'emblema della qualità dell'impresa: la loro produzione, infatti, è strettamente limitata, in quanto legata alle uve prodotte in quell'anno in un determinato vigneto. Un esempio può essere il prestigioso *Tignanello* che rientra tra i vini italiani più pregiati e costosi: la sua produzione è circoscritta poiché viene realizzato esclusivamente con le uve, attentamente selezionate, prodotte dall'omonimo vigneto. La produzione limitata, la tipicità, la specificità del processo produttivo e la scelta dei canali distributivi sono, dunque, fattori

selettivi che conferiscono un valore distintivo al prodotto. Una parte fondamentale della strategia commerciale riguarda, dunque, “l’assegnazione” dei prodotti sui singoli mercati e canali distributivi. In tal senso, è importante che la funzione distributiva supporti efficacemente le vendite sia sotto l’aspetto quantitativo, sia sotto quello più propriamente qualitativo, coerentemente con il tipo di prodotti e il tipo di mercati su cui l’azienda intende operare.

Di seguito, sono inseriti i documenti che l’azienda utilizza come prospetto per la definizione dei programmi di vendita. Chiaramente, si tratta di un estratto del budget delle vendite, in cui si portano alcuni esempi che mettono in evidenza il brand, il prodotto e il mercato a cui è rivolto.

Il primo prospetto riguarda la determinazione dei programmi di vendita in quantità fisiche e, dunque, si definiscono i pezzi di ogni prodotto che si prevede di vendere. Il secondo prospetto, invece, definisce i ricavi di vendita programmati e, attraverso il rapporto tra il fatturato dei vari esercizi, si possono calcolare le variazioni percentuali che indicano, con maggiore impatto, l’andamento dei ricavi di anno in anno.

Non sono riportati i dati numerici, poiché si tratta di informazioni gestionali, strettamente riservate, che l’azienda non intende divulgare all’esterno. Anche i soli prospetti possono, comunque, fornire un’idea di fondo sulle logiche che stanno alla base dell’elaborazione del budget delle vendite.

5.4.2. Il budget della produzione

Un primo elemento da porre in evidenza è la rilevante dipendenza delle produzioni vinicole da fattori meteorologici. Antinori, infatti, fa parte di una filiera agro-alimentare le cui dinamiche economiche e competitive sono fortemente condizionate dai caratteri quali-quantitativi dei raccolti.

Questo elemento costituisce un vincolo determinante per l'impresa vitivinicola, soprattutto in fase di pianificazione di lungo termine: gli andamenti dei raccolti rappresentano, infatti, un fattore di grande incertezza nella predisposizione dei piani pluriennali.

Tuttavia, anche nell'elaborazione dei budget annuali esistono vincoli che riguardano, in particolare, la disponibilità di materie prime: la resa qualitativa e quantitativa dei raccolti può comportare più o meno rilevanti oscillazioni nei costi e nei prezzi della produzione che possono implicare significative variazioni rispetto ai piani previsionali. Nella maggior parte dei casi, questi fattori di natura biologica non possono essere controllati dall'azienda e, spesso, esulano da qualsiasi tipo di previsione. Al tempo stesso, però, influenzano considerevolmente la qualità e la quantità della produzione e, di conseguenza, si riflettono sull'andamento economico, finanziario e patrimoniale dell'impresa.

Un ulteriore limite strutturale, che può condizionare i programmi produttivi, riguarda il fattore istituzionale: l'Unione Europea ha introdotto, a partire dal 2008, un regime di blocco di nuovi impianti di vigneto nel territorio, salvo autorizzazioni concesse a livello comunitario. Questo provvedimento è stato imposto per tentare di riequilibrare, nel tempo, l'ammontare delle produzioni di vino rispetto al livello dei consumi. Pertanto, l'imposizione di queste limitazioni può influenzare significativamente il comportamento dell'azienda riguardo alle scelte di nuovi investimenti e di nuove produzioni.

Sono, dunque, innumerevoli i fattori di incertezza che riguardano il sistema di pianificazione e, in questo senso, le peculiarità dell'impresa vitivinicola richiedono, necessariamente, una buona dose di prudenza e di accuratezza nell'elaborazione della strategia e nella predisposizione dei piani previsionali.

Il budget della produzione viene formulato solo dopo aver completato la stesura del budget delle vendite. Le previsioni di produzione vengono richieste a tutte le unità produttive che si occupano di predisporre il latest forecast, il budget e il business plan per i cinque anni successivi. I programmi di produzione sono strettamente correlati e devono essere analizzati insieme alle previsioni di vendita.

Il budget della produzione di un'impresa vitivinicola si discosta considerevolmente da quello delle imprese industriali perché, il programma di produzione viene formulato tenendo conto dell'andamento stagionale e, relativamente agli obiettivi strategici di lungo termine, si fa riferimento ai volumi di vendita previsti negli anni successivi. Si ritiene necessario, infatti, programmare la produzione anche nel lungo periodo, considerando anche la specificità di molti vini che vengono prodotti per essere venduti dopo diversi anni dalla loro realizzazione.

Le fasi che si susseguono per la costruzione del budget della produzione riguardano:

- la pianificazione dei volumi da produrre sulla base del budget delle vendite;
- l'individuazione di criticità produttive e l'eventuale scelta di diverse tipologie produttive;
- la definizione dei fabbisogni di materie prime in funzione delle previsioni delle produzioni, del budget delle scorte di materie prime, di ore manodopera, di ore macchinari e di lavorazioni esterne;
- la definizione del budget di produzione attraverso il recepimento del budget degli investimenti, relativamente alle quote di ammortamento, e del budget del personale predisposto dalla Direzione Risorse Umane.

Una volta predisposto il programma di produzione si possono verificare diverse situazioni:

- presenza di fattibilità di destinazione produttiva ed economica del programma. Gli aspetti tecnici della proposta produttiva sono effettivamente realizzabili e, dal punto di vista economico, le risorse necessarie per la

realizzazione della produzione sono giustificate poiché prevedono ritorni in termini di benefici per l'azienda. In questo caso, le esigenze derivanti dalle vendite e dalla politica delle scorte possono essere soddisfatte dalla struttura esistente, che risulta anche economicamente sfruttata;

- il programma risulta tecnicamente fattibile, ma si rivela inadeguata la destinazione produttiva. La struttura esistente detiene una dimensione capiente, ma appare inadeguato, dal punto di vista economico, lo sfruttamento della capacità produttiva per destinazione che non consente la realizzazione degli obiettivi. In questo caso, l'impresa può attuare due scelte: la ridefinizione della destinazione produttiva, destinando, qualitativamente e quantitativamente, quando possibile, le uve a prodotti diversi, oppure effettuando la scelta di vendere tipologie di uve/vino in esubero ed acquistando sul mercato, sempre se possibile, le uve ed i vini necessari all'adeguamento dell'offerta alla domanda; in alternativa, l'azienda può decidere di revisionare gli obiettivi di vendita in modo da ottenere una saturazione della capacità produttiva disponibile;
- inadeguatezza della struttura produttiva per l'attuazione del programma di produzione. Le opzioni praticabili possono riguardare: la rivisitazione gli obiettivi di vendita fino a ricondurli a quel livello tale da essere compatibili con la struttura esistente, oppure la realizzazione di iniziative che rendano adeguata la struttura attraverso l'effettuazione di nuovi investimenti.

5.4.3. Il budget dei costi di produzione

Una volta effettuate tutte le verifiche e ritenuto adeguato il programma di produzione, l'azienda detiene la necessità di calcolare i costi di produzione correlati all'attività programmata.

Entro la metà di ottobre, ogni responsabile dei centri di controllo deve inserire, sul sistema JDE, il latest forecast per l'anno in corso, il budget e il business plan. L'Ufficio di Pianificazione e Controllo si occupa, successivamente, di monitorare i dati inseriti, verificando che siano coerenti con le spese sostenute nell'anno precedente e con quanto registrato in contabilità alla data e, in aggiunta, può

richiedere spiegazioni, informazioni e chiarimenti in merito a quanto inserito dai vari responsabili. Sulla base di questi costi inseriti a sistema e sulla base delle quantità di vendita programmate, viene calcolato il costo del venduto dei singoli prodotti. Attualmente, il calcolo avviene, in parte sul sistema JDE, relativamente alla costificazione della distinta base, ed in parte mediante fogli di calcolo Excel. Quindi, su JDE sono inseriti i dati che riepilogano tutti i materiali che compongono il prodotto finito e la relativa spesa, mentre i costi che riguardano la lavorazione dei vini, l'imbottigliamento, il confezionamento e gli altri costi di produzione sono imputati ai singoli prodotti extra-sistema.

I costi del prodotto uva e vino, quando non acquistati ma prodotti in proprio, sono, invece, calcolati extracontabilmente su foglio excel, data la peculiarità della destinazione delle uve e dei vini ai singoli prodotti in base all'annata e considerata l'impossibilità di catalogare e definire tutte le eccezioni che si presentano nel processo produttivo.

Le risorse produttive coinvolte nell'elaborazione del budget del costo del venduto risultano essere:

- materie prime;
- componenti acquistati all'esterno e lavorati o assemblati all'interno;
- manodopera diretta;
- materiali di confezionamento e imbottigliamento;
- altri costi di produzione.

L'azienda utilizza una configurazione di costo largamente diffusa nella prassi aziendale: il costo standard. In fase previsionale, infatti, risulta complicato ed economicamente svantaggioso calcolare, a priori, i costi che si presume debbano essere sostenuti nell'esercizio futuro. *«Il costo standard è, infatti, un costo definito in base a una costruzione ex ante dell'impegno economico che l'unità produttiva dovrà sostenere per l'esecuzione del ciclo produttivo. Pertanto, tale costo viene definito in base a prefissati livelli di efficienza e di prezzo, in relazione a determinate condizioni operative, in uno specifico lasso temporale»*¹⁹

¹⁹ Wikipedia.org

Tuttavia, il costo definito in sede previsionale costituisce un valore stimato, verificabile solo a posteriori e determinato sulla base di assunzioni.

L'utilizzo del costo standard si rivela utile anche in sede consuntiva per l'attuazione di controlli sulla gestione. Attraverso l'analisi degli scostamenti tra costo previsto e costo effettivamente sostenuto, si possono valutare, ad esempio, le performances dei responsabili o l'efficienza nello svolgimento delle attività, confrontando quanto realizzato con quanto previsto in linea con gli obiettivi desiderati.

Attualmente, Antinori si sta impegnando nella realizzazione di un progetto che consenta il calcolo automatico del costo del venduto standard esclusivamente attraverso il sistema JDE. Dal calcolo automatico, però, rimarrà sempre escluso il costo di produzione della materia prima di produzione propria.

5.4.4. I budget degli altri costi

I costi che l'azienda intende programmare e monitorare nel tempo non riguardano esclusivamente le spese di produzione, ma anche quei costi che esulano dalle attività meramente operative e che riguardano le attività di commercializzazione, le attività generali non direttamente imputabili al prodotto, e quelle di ricerca e sviluppo.

Dunque, le previsioni relative ai costi riguardano anche:

- **i costi commerciali**, così definiti perché vengono sostenuti per la commercializzazione dei prodotti. Si distinguono i costi commerciali in:
 - fissi, non dipendono dal volume delle vendite o del fatturato. Sono legati alla struttura o alle infrastrutture di distribuzione e vendita, come stipendi del personale di vendita e spese di trasferta;
 - variabili, ovvero che crescono in modo direttamente proporzionale al volume di vendita. In questa categoria rientrano le provvigioni di vendita, i premi alla forza vendita e gli incentivi, i contributi publipromozionali riconosciuti agli importatori come percentuale delle vendite effettuate;

- i **costi generali**, relativi a spese collegate ad attività non misurabili, poiché manca il legame funzionale fra la quantità di risorse impiegate e il volume di risultato realizzato. Il budget dei costi generali tratta, dunque, di quei costi fissi la cui quantificazione non è collegata direttamente ai volumi di produzione e di vendita programmati. La previsione di queste spese non può avvenire attraverso l'utilizzo di un metodo incrementale, cioè aumentando o riducendo le spese secondo un approccio semplicistico, ma mediante l'utilizzo di un budget a base zero che prevede ogni nuovo anno una riformulazione dei piani relativi ai vari settori ripartendo da zero e rivalutando, pertanto, la convenienza delle scelte di spesa per ogni attività. Questa classe di costi si riferisce alle spese legate alle attività di supporto alla gestione operativa e si può distinguere tra:
 - i costi di struttura legati alla predisposizione della capacità produttiva, distributiva e amministrativa da parte dell'impresa;
 - i costi di politica riferiti all'organizzazione di beni e persone per sfruttare tale capacità;
- i **costi di ricerca e sviluppo**: il relativo budget prevede la programmazione delle spese discrezionali, quindi governabili con un maggior grado di libertà, per la ricerca di base, per la ricerca finalizzata ad uno specifico prodotto o processo o, per lo sviluppo di un progetto.

5.4.5. Il budget degli acquisti

I programmi di approvvigionamento si riferiscono alle acquisizioni di fattori necessari per lo svolgimento dell'attività produttiva come materie prime, materie sussidiarie, semilavorati. Gli acquisti derivano dalla somma dei consumi previsti e delle scorte di fine periodo, diminuita delle scorte presenti ad inizio periodo. La centralità di questo budget è legata alla crescente rilevanza della gestione degli approvvigionamenti come complesso di attività, attraverso le quali, l'impresa può creare e utilizzare dei vantaggi competitivi.

Le fasi per la predisposizione del budget degli acquisti sono:

- elaborazione del budget dei volumi da acquistare, sulla base dei dati stimati circa i fabbisogni di risorse per realizzare la produzione programmata e coerentemente con quanto definito nella politica delle scorte;
- formulazione del budget dei prezzi di acquisto di materie prime e delle lavorazioni esterne;
- elaborazione del budget degli approvvigionamenti;
- condivisione e formalizzazione del budget degli approvvigionamenti.

La finalità del budget degli acquisti consiste nell'avere, nei tempi giusti, le risorse produttive desiderate, in quantità adeguate e con caratteristiche qualitative necessarie alla soddisfazione dei bisogni dei clienti. In questo senso, svolge un ruolo determinante il potere contrattuale e l'abilità negoziale che l'azienda detiene nei confronti dei vari fornitori.

Ad esempio, Antinori, per garantirsi l'ottenimento di condizioni economiche vantaggiose e, allo stesso tempo, salvaguardare la peculiarità di ogni realtà produttiva, gestisce l'acquisto di tappi e bottiglie tramite "contratti quadro", per tutte le società del Gruppo. Grazie a questi accordi, è possibile definire una trattativa complessiva che stabilisce le condizioni di fornitura al fine di rendere più proficuo il rapporto tra l'azienda e i fornitori.

Per quanto riguarda l'approvvigionamento di bottiglie e tappi e l'acquisto di altri componenti, questi sono gestiti direttamente dalle singole realtà produttive, tenendo conto delle proprie necessità e peculiarità. Anche per l'acquisto di altri materiali legati alla produzione di uva e vino come diserbanti, fertilizzanti, materiali enologici, pali, barbatelle vengono stipulati "contratti quadro" e ogni singola azienda provvede, poi, al proprio approvvigionamento autonomamente.

5.5. Il budget del personale

Il budget del personale merita una considerazione particolare, conseguentemente all'importanza che questa risorsa assume nelle aziende che operano nel settore vitivinicolo, in cui la componente umana rappresenta una variabile critica in

grado di creare un vantaggio competitivo: il vino, infatti, risulta strettamente legato alle persone, che si prendono cura delle vigne, persone che controllano la maturazione dell'uva e che la raccolgono durante la vendemmia e così via.

La professionalità del personale incide sia sulla qualità del prodotto, ma anche sulla competitività dell'azienda. Considerando la rilevanza del costo del personale relativamente alla produzione di materia prima, anche un piccolo risparmio di ore utilizzate, determina un vantaggio notevole, tenendo conto che, nelle realtà agricole, si possono occupare le persone anche in modo occasionale per le singole stagioni.

In sede di budget, viene richiesto ai vari responsabili delle unità produttive di effettuare una previsione delle ore di manodopera per tipologia di vigneto e per altri tipi di attività (es. cantina, altre colture..). Ovviamente, questo dato viene richiesto solo in quelle unità operative che effettuano produzione che sia di uva, di vino o di altri prodotti, come l'olio. Ogni singola unità operativa deve indicare, sulla base delle ore previste, il numero delle persone fisse ed avventizie.

Il calcolo del costo del personale viene, poi, effettuato dall'ufficio Risorse Umane sulla base di informazioni e richieste ricevute dai responsabili dei singoli uffici (es. sostituzioni maternità, richiesta nuovi collaboratori, pensionamenti, richiesta di passaggi di livello o premi).

La predisposizione del budget in oggetto consente, così, di determinare il fabbisogno di personale per lo svolgimento delle attività programmate e, l'analisi preventiva del costo sostenuto.

Costituisce anche un momento di riflessione per valutare se dal punto di vista numerico e qualitativo le professionalità occorrenti siano già disponibili all'interno dell'azienda oppure, se sia necessario effettuare assunzioni di personale dall'esterno o, al contrario, se si ha la presenza di personale in eccesso.

Il costo del personale è definito sulla base di un costo standard: tale costo rappresenta un valore presunto e, pertanto, non considera i fattori variabili legati all'attività lavorativa nel corso dell'anno (es. malattie). Il costo standard è ottenuto dalla somma dei costi diretti e dei costi indiretti: tra quelli diretti rientrano, oltre alla retribuzione, anche i costi degli straordinari, il TFR, i bonus e

i premi; tra i costi indiretti, invece, sono compresi i contributi previdenziali, i costi per l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni e altre spese non collegate direttamente all'attività lavorativa.

All'interno del budget del personale sono inclusi, dunque, sia i costi di mantenimento come la retribuzione, che sono riferiti ad una prospettiva di budget annuale, sia i costi di acquisizione e sviluppo che detengono una valenza strategica di medio-lungo periodo e che, molto spesso, non comportano effetti tangibili in termini economici, ma agiscono in un'ottica di motivazione e miglioramento delle competenze. In questo senso, è necessario che il budget del personale sia frutto di un piano che deve essere predisposto e gestito con una visione di medio-lungo termine.

5.6. Il Conto Economico previsionale

Con il budget economico viene effettuata una sintesi dei valori espressi nei budget operativi, con l'obiettivo di misurare il risultato della gestione che si prevede per l'esercizio successivo. Il prospetto costituisce l'espressione delle scelte effettuate a livello globale e a livello dei singoli centri di attività. Assume la forma di un conto economico preventivo di tipo scalare: la sua struttura può variare a seconda delle esigenze informative e di controllo.

L'Ufficio Pianificazione e Controllo della Marchesi Antinori si occupa del consolidamento dei vari budget settoriali e predispone il budget economico attraverso una configurazione a costo del venduto, che permette di confrontare il valore della produzione venduta con i costi della stessa. Da questa differenza si ottiene il margine di contribuzione industriale che esprime il risultato atteso dell'attività di trasformazione in senso stretto. Sottraendo i costi commerciali e amministrativi programmati, si evidenzia il reddito operativo, cioè il risultato della gestione caratteristica. Una volta giunti al reddito operativo, si considerano, poi, i risultati previsti per le attività extra-caratteristiche, per la gestione finanziaria e tributaria, e si perviene al risultato netto dell'esercizio successivo. La struttura a costo del venduto consente di mettere in evidenza i diversi livelli di margine di contribuzione con riferimento esclusivo a ciò che si è venduto.

Una volta conclusa la predisposizione del conto economico previsionale per l'esercizio seguente e per i quattro anni successivi, l'Ufficio Pianificazione e Controllo verifica che non ci siano incoerenze all'interno del budget economico elaborato. Nel caso in cui si attestino incongruenze si profila un'accurata revisione del budget e, in accordo con i responsabili e con l'Amministratore Delegato, si cerca di individuare se e in quali aree gestionali intervenire e, quindi, quali budget rimettere in discussione.

Di seguito, sono inseriti i prospetti che l'azienda utilizza per l'elaborazione del conto economico previsionale. Si tratta di un conto economico consolidato: come evidenziato nel primo dei due prospetti, si effettuano programmi per ogni singola società controllata direttamente. Successivamente, si calcolano i valori aggregati e si vanno ad elidere le movimentazioni intergruppo che riguardano, in particolare, le vendite e gli acquisti. Infatti, data la frequenza di flussi economici tra le varie società del Gruppo, per analizzare e programmare il risultato economico della gestione, è necessario andare a mettere da parte i valori economici ottenuti da movimentazioni intercompany. Dal punto di vista pratico, l'emissione di vendite da parte, ad esempio, della società Antinori Agricola, che si occupa per la maggior parte di produzione, alla società Marchesi Antinori, che sviluppa anche attività di commercializzazione a terzi, comporta movimentazioni economiche di natura opposta per le due società: la prima otterrà ricavi dall'operazione, la seconda sosterrà dei costi di acquisto di medesima entità. Il secondo prospetto mostra le previsioni effettuate, sia per la formulazione del budget dell'esercizio successivo, sia i programmi che rientrano nel business plan a cinque anni. Naturalmente, per le previsioni si tiene conto dei dati economici consuntivi dell'anno precedente, dei dati predisposti a budget per l'anno in corso e dei valori stimati per la chiusura dell'esercizio.

CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO (MAN-PAN-AGR-PRU- TOR-MOR) BDG 2014	MARCHESI ANT. + P. ANTINORI	ANTINORI AGRICOLA	A G G R E G A T O	MOVIM. INTER COMPANY	1° CONSOLIDATO	PRUNOTTO	TORMARESCA	A G G R E G A T O	MOVIM. INTER COMPANY	TOT. CONSOLI- DATO
Totale vendite a terzi										
Totale vendite intergruppo										
RICAVI NETTI VENDITE E PRESTAZIONI										
VARIAZIONE RIMANENZE										
TOTALE COSTO DI PRODUZIONE										
TOTALE COSTO DEL VENDUTO										
MARGINE LORDO INDUSTRIALE										
TOTALE COSTI COMMERCIALI										
MARGINE COMMERCIALE										
TOTALE COSTI AMMINISTRATIVI										
RISULTATO OPERATIVO										
RISULTATO ATTIVITA EXTRACARATTERISTICA										
EBIT										
TOTALE ALTRI ONERI E PROVENTI										
RISULTATO Ante Imposte										
IMPOSTE E TASSE										
RISULTATO NETTO										
Ammortamenti										
EBITDA										

CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO (MAN-PAN-AGR-PRU-TOR-MOR)	2012	BU 2013	LF 2013	BU 2014	BP 2015	BP 2016	BP 2017	BP 2018
Totale vendite a terzi								
Totale vendite intergruppo								
RICAVI NETTI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI								
VARIAZIONE DELLE RIMANENZE								
TOTALE COSTO DI PRODUZIONE								
TOTALE COSTO DEL VENDUTO								
MARGINE LORDO INDUSTRIALE								
TOTALE COSTI COMMERCIALI								
MARGINE COMMERCIALE								
TOTALE COSTI AMMINISTRATIVI								
RISULTATO OPERATIVO								
RISULTATO ATTIVITA EXTRACARATTERISTICA								
EBIT								
TOTALE ALTRI ONERI E PROVENTI								
RISULTATO Ante Imposte								
Imposte e tasse								
RISULTATO NETTO								
Ammortamenti								
EBITDA								

5.7. Il budget degli investimenti

Il piano degli investimenti raccoglie gli elementi quantitativi necessari per adeguare la struttura aziendale ai programmi di gestione, relativamente alle esigenze emerse dalla pianificazione strategica. Il budget in oggetto precisa i propositi dell'azienda circa gli acquisti esterni o le produzioni interne di beni ad utilità ripetuta nel tempo, che l'azienda stabilisce di realizzare nel corso del periodo programmato. In questo senso, il budget annuale risulta strettamente collegato ai piani di investimento relativi ad un arco di tempo pluriennale.

In particolare, nelle aziende che operano nel settore vitivinicolo, l'importanza conferita agli investimenti e alle loro previsioni si rifà alla rilevanza degli effetti che hanno in termini di ritorni economici e finanziari sulla gestione. L'elevato rischio finanziario caratterizza, in misura considerevole, le imprese del business vinicolo: il fattore di incertezza si rileva a causa dell'esistenza di un significativo gap temporale tra il sostenimento dell'investimento e il suo rientro e, per questo motivo, assumono notevole importanza la previsione e la scelta dell'investimento stesso. Infatti, intercorrono tempi lunghi fra il sostenimento delle uscite monetarie, legate all'impianto di vigneti o alla costruzione di cantine, e le entrate collegate alle vendite del vino prodotto. È evidente, dunque, che per formulare previsioni di investimento è essenziale tenere di conto della specificità del business e delle particolarità strutturali del capitale investito. Ad esempio, prendiamo in considerazione un investimento in vigneti: la vita media di un vigneto è di circa venticinque anni e i suoi frutti si iniziano a percepire dopo almeno cinque anni dall'impianto, periodo in cui l'investimento assorbe risorse finanziarie. La validità delle decisioni assunte potranno, così, essere valutate solo dopo una decina di anni dall'avvio dell'investimento. Questo per dire che le prospettive di ritorno e di recupero dell'investimento sono orientate prevalentemente nel lungo termine e, questo, evidenzia ancora di più la necessità di integrazione tra i budget annuali e i piani pluriennali, in un settore di business altamente specifico.

Pertanto, ogni singolo responsabile deve prevedere gli investimenti per lo svolgimento delle proprie attività relativamente sia all'esercizio seguente, sia per l'arco dei successivi cinque anni. Le previsioni, attualmente, sono inserite dai singoli responsabili su file Excel.

Il budget degli investimenti ha un duplice effetto: sul budget finanziario per quanto riguarda i fabbisogni di capitale e sul budget economico relativamente alle quote di ammortamento dei fattori produttivi ad utilità ripetuta.

La procedura, per la definizione degli investimenti delle società del Gruppo Antinori controllate direttamente, prevede più fasi:

- il primo step riguarda la pianificazione e l'autorizzazione. Intorno alla metà di giugno, l'Ufficio Pianificazione e Controllo sottopone i dati consuntivi sugli investimenti ai vari responsabili, i quali hanno tempo fino ad ottobre per rivedere i propri piani di investimento e comunicarli aggiornati all'Ufficio stesso;
- una volta ricevute tali informazioni, l'Ufficio Pianificazione e Controllo confronta il budget con gli investimenti effettuati nell'anno in corso, evidenziando alla Direzione eventuali scostamenti di importo rilevante. La necessità è quella di individuare le aree di intervento (ad esempio cantina, macchinari ecc.), le fasi per la realizzazione del piano di investimento e l'ammontare della spesa. In questa fase, le proposte devono essere attentamente valutate per verificarne la fattibilità dal punto di vista tecnico, economico e finanziario;
- l'Ufficio Pianificazione e Controllo effettua, pertanto, una prima revisione dei dati insieme all'Amministratore Delegato e predispone un documento riepilogativo in cui vengono evidenziate le categorie di intervento, e sulla base del quale, si possono effettuare le simulazioni per gli ammortamenti generati da tali acquisizioni. Questa prima bozza viene presentata alla Direzione aziendale per eventuali modifiche;
- nel mese di novembre, infine, si procede con la preparazione del budget definitivo per l'anno successivo e del business plan dei successivi quattro

anni. In seguito, i budget elaborati sono sottoposti all'approvazione della Direzione, anche se, arrivati a questo punto, l'approvazione dovrebbe essere una formalità. E' il Top Management Team che ha il compito di approvare il budget: il TMT è composto dal Marchese Piero Antinori, dalla figlia Albiera Antinori, dall'Amministratore Delegato e dal Direttore Amministrativo. Una volta approvato il piano, viene comunicato via e-mail ad ogni unità operativa il buon esito della decisione;

- a questo punto gli investimenti vengono gestiti autonomamente dai singoli responsabili, in base alle diverse esigenze. Non esiste, infatti, nessun termine di realizzazione: spetta all'area operativa la decisione di quando porre in essere l'investimento previsto.

Gli investimenti che rientrano nel budget in oggetto sono caratterizzati dal requisito della durevolezza, cioè non esauriscono la loro utilità in un solo atto di consumo, ma soddisfano un determinato bisogno per un periodo di tempo relativamente lungo. Sono, dunque, considerati nel budget degli investimenti anche quei fattori non materiali, intangibili, come investimenti in ricerca e sviluppo, marchi e brevetti, licenze e concessioni, naturalmente, a patto che la loro utilità sia valida oltre il singolo periodo amministrativo.

Di seguito, un esempio di budget degli investimenti che evidenzia le categorie più rappresentative dell'attività aziendale: investimenti in vigneti, terreni, macchinari e attrezzature agricole e di cantina, impianti di irrigazione.

ACTUAL 2012 -LF2013- BU 2014 BP 2018

Azienda	Unità Operativa	Raggruppamento	Categoria Investimenti
TOR	MINERVINO	ALTRI INVESTIMENTI	Altri investimenti
			Mobili e arredi
		AUTOVETTURE	Autovetture
		BARRIQUES	Botti/barriques
		FABBR. E ATTR. CANTINA	Macchinari, attrezz. e impianti di cantina
			Nuova cantina
		FABBRICATI E TERRENI	Fabbricati e immobili,terreni
		IMPIANTO IRRIGAZIONE	Impianto irrigazione
		MACCHINARI E ATTREZZATURE	Macchinari, attrezz. e impianti di campagna
		VIGNETI	Oliveto
			Vigneti
	MINERVINO Totale		
	SAN PIETRO VERN.	ALTRI INVESTIMENTI	Mobili e arredi
			Attrezzature e marchi
		BARRIQUES	Botti/barriques
		FABBR. E ATTR. CANTINA	Macchinari, attrezz. e impianti di cantina
			Fabbricati Cantina
		FABBRICATI E TERRENI	Fabbricati e immobili,terreni
		IMPIANTO IRRIGAZIONE	Impianto irrigazione
		MACCHINARI E ATTREZZATURE	Macchinari, attrezz. e impianti di campagna
		VIGNETI	Vigneti
	SAN PIETRO VERN. Totale		

5.8. I budget finanziari

Per valutare l'impatto sulla dinamica finanziaria dei programmi operativi e dei progetti di investimento che si è deciso di attuare nel periodo coperto dal budget, si utilizzano due strumenti strettamente correlati tra loro:

- il budget di cassa;
- il budget delle fonti e degli impieghi.

Attraverso questi prospetti si vuole verificare la fattibilità finanziaria del budget di esercizio. Oltre alla valutazione della dinamica finanziaria a breve termine, l'azienda predispone anche un piano finanziario che ha come orizzonte temporale di riferimento i cinque anni successivi e che mira ad esprimere le potenzialità dell'iniziativa imprenditoriale e l'andamento della gestione finanziaria nel futuro. I piani finanziari sono redatti dall'Ufficio Amministrazione e Finanza: il compito di prevedere i flussi finanziari risulta particolarmente complicato data la grandezza dimensionale dell'azienda e le molteplici realtà che la compongono.

Il criterio adottato al momento della stesura dei budget finanziari è necessariamente quello della prudenza. Questo perché, l'azienda ritiene che, per acquisire e mantenere credibilità da parte della comunità finanziaria, sia preferibile effettuare previsioni più pessimistiche rispetto all'andamento che verrà rilevato a consuntivo, piuttosto che rappresentare informazioni ottimistiche che difficilmente si tradurranno in realtà e che, al contrario, dimostreranno la mancanza di attendibilità delle previsioni effettuate. La fiducia nei programmi finanziari è un elemento molto importante per Antinori poiché, oltre che fornire credibilità nei confronti dei suoi terzi finanziatori, ne rafforza il potere contrattuale e ne migliora l'immagine creando un clima di trasparenza e fiducia.

5.8.1. Il budget delle fonti e degli impieghi

Si tratta di un budget finanziario che ha la capacità di sintetizzare l'impatto sul fabbisogno finanziario complessivo dei programmi operativi e di investimento. La valutazione della fattibilità finanziaria non comprende, però, l'analisi della

distribuzione, nel periodo considerato, di entrate e uscite monetarie e, pertanto, risulta impossibile valutare l'equilibrio nella manifestazione effettiva di entrate e uscite nel corso di periodi infrannuali. Per ottenere queste informazioni analitiche è necessario l'utilizzo dell'altro strumento di gestione finanziaria, il budget di cassa.

Il budget delle fonti e degli impieghi raccoglie:

- tutti gli investimenti che l'impresa prevede di realizzare, acquisendo le indicazioni contenute nel budget delle scorte e in quello degli investimenti e prendendo in considerazione i dati relativi agli impieghi in crediti verso clienti e ai rimborsi di finanziamenti;
- tutti i finanziamenti su cui l'impresa potrà contare, nel periodo considerato, derivanti da autofinanziamenti, aumenti di capitale proprio, finanziamenti con capitale di credito e disinvestimenti di capitale fisso e circolante.

Grazie a questo programma è possibile valutare la fattibilità finanziaria globale del budget economico e verificare il fabbisogno finanziario netto da coprire: qualora esistano degli impieghi "scoperti", consente di individuare le modalità di copertura e di accertare la reperibilità delle fonti finanziarie prescelte.

Nella scelta delle modalità di copertura più idonee, occorre tenere di conto, sia degli aspetti quantitativi, in termini di risorse ottenibili da autofinanziamento e da fonti esterne, sia degli aspetti qualitativi, relativamente alle tipologie e ai tempi di finanziamento, valutando congiuntamente la convenienza delle condizioni economiche.

Per una corretta gestione finanziaria, risulta utile prevedere la corrispondenza tra il profilo finanziario delle fonti e degli impieghi, considerando che gli investimenti possono essere, così come le fonti, a breve o a lungo termine.

Nel caso in cui si dovesse verificare una mancanza di fattibilità finanziaria del budget di esercizio le alternative di azione possono riguardare:

- una riduzione degli impieghi di risorse finanziarie che non sono reperibili dalle fonti da cui poter attingere;

- una revisione dei programmi al fine di migliorare il risultato della gestione caratteristica, con un margine di contribuzione più elevato o una riduzione dei costi fissi, in modo da consentire una copertura degli investimenti previsti.

Per l'elaborazione del budget delle fonti e degli impieghi è necessario tenere presente gli obiettivi di carattere finanziario espressi mediante una serie di indici come l'indice di liquidità, l'indice di disponibilità o quello di indipendenza finanziaria.

5.8.2. Il budget di cassa

Con l'elaborazione del budget di cassa si completa l'analisi dell'impatto sulla dinamica finanziaria dei programmi operativi e di investimento. Il budget di cassa esprime l'andamento delle entrate e delle uscite di mezzi liquidi nel periodo considerato. Risulta uno strumento essenziale per valutare la capacità dell'azienda di far fronte ad ogni necessità di esborso monetario imposto dalla gestione: in questo modo, l'azienda riesce a verificare in anticipo la disponibilità dei mezzi liquidi occorrenti per fronteggiare eventuali uscite future. Il budget di cassa si occupa, quindi, di prevedere la distribuzione delle entrate e delle uscite nei vari periodi dell'anno attraverso un'analisi dei tempi nei quali si manifesteranno, da un punto di vista monetario, ricavi e costi della gestione corrente ed extra corrente. Include, quindi, sia dati del conto economico previsionale relativamente ai fondi che si prevede siano generati dalla gestione, sia dati dallo stato patrimoniale preventivo, limitatamente alle poste che producono movimenti di cassa.

Nel budget di cassa sono considerati, dunque, quei flussi monetari relativi a:

- ricavi e costi d'esercizio che evidenziano i fondi generati dalla gestione;
- entrate e uscite collegate al realizzo di investimenti;
- finanziamenti esterni con vincolo di capitale proprio o di capitale di credito;
- rimborsi di debiti e incassi di crediti.

Il budget di cassa risulta particolarmente utile per le aziende vitivinicole che sono caratterizzate da una accentuata ciclicità della produzione, che si concentra in un unico periodo nel corso dell'anno. Questo può comportare un andamento altalenante e contrapposto di costi e ricavi, in riferimento alla resa qualitativa e quantitativa: con l'elaborazione del budget di cassa si riescono ad evidenziare, così, i flussi di cassa e la loro distribuzione nell'arco dell'anno.

5.9. Il budget patrimoniale

Il budget patrimoniale costituisce lo stato patrimoniale preventivo alla data di chiusura del periodo di budget. Contribuisce a presentare una visione di sintesi della situazione finanziaria dell'impresa, fornendo informazioni sull'entità e sulla composizione del capitale investito. Lo stato patrimoniale preventivo, a differenza del budget economico, detiene una valenza informativa che supera il breve periodo. Infatti, la dinamica delle varie poste attive e passive fotografa la conformazione strutturale dell'impresa e mette in evidenza i vincoli e le opportunità che riguardano le gestioni successive.

La redazione del budget patrimoniale secondo il criterio finanziario consente di ricollegare intuitivamente il budget in questione con il programma finanziario: in questo modo, si mette in evidenza la composizione di impieghi e fonti alla fine del periodo considerato. La costruzione del budget patrimoniale, infatti, avviene a partire dallo stato patrimoniale all'inizio del periodo in oggetto, mediante la considerazione degli elementi inclusi nel budget delle fonti e degli impieghi e in quello di cassa, tenendo conto, ovviamente, anche dei valori risultanti dai programmi operativi e degli investimenti. Ad esempio, per la composizione dell'attivo corrente sono necessari i contributi provenienti dai vari programmi: il valore delle liquidità immediate viene determinato nel budget di cassa; le liquidità differite, che si rifanno all'ammontare dei crediti verso i clienti, vengono determinate tenendo presente i programmi di vendita e le previsioni di incasso; il valore delle rimanenze è quantificato nel budget economico.

I primi anni in cui Antinori ha iniziato a sviluppare il processo di budgeting, si occupava di elaborare anche il budget patrimoniale. Con l'adozione del sistema tecnico-contabile ACG, che non consentiva di tenere due contabilità in parallelo, quella economica e quella patrimoniale, l'azienda ha deciso di non formulare più un programma patrimoniale preventivo. Infatti, con l'introduzione di ACG le scritture gestionali erano gestite in modo molto macchinoso e, se prima il budget patrimoniale veniva creato in automatico dal sistema, con ACG questo non era più possibile, in quanto la realtà patrimoniale non poteva essere integrata, nel sistema, ai dati economici. Elaborare un budget patrimoniale extra sistema diveniva, dunque, un impegno laborioso in termini di tempo, costi e personale, che avrebbe comportato un insoddisfacente rapporto tra costi e benefici. Con l'adozione del recente sistema JDE, invece, si cerca di tornare nuovamente alla creazione automatica dello stato patrimoniale preventivo attraverso la tenuta contabile sia economica che patrimoniale sul sistema. Attualmente, alla mancanza del budget patrimoniale si è sopperito con l'effettuazione di altre analisi a livello patrimoniale. Ad esempio, vengono realizzate analisi extracontabili delle poste patrimoniali (crediti, finanziamenti..) che consentono di ottenere tutte quelle informazioni richieste dagli istituti finanziari e dalle banche.

5.10. Vantaggi e limiti del budget

Il budget detiene, come ogni strumento adottato in azienda, sia vantaggi che criticità.

Molte sono le utilità del budget:

- stimola l'analisi del passato e, in questo modo, favorisce la consapevolezza della cause che hanno caratterizzato i successi e gli insuccessi nella gestione passata, sostenendo l'apprendimento al fine di evitare il ripetersi di errori commessi in precedenza. In tal senso, contribuisce al processo di formazione dei manager e dei dipendenti, favorendo, di conseguenza, lo sviluppo di conoscenze sia individuali che collettive;
- stimola, al tempo stesso, una riflessione sul futuro. Alla base del sistema di budget, infatti, vi stanno le previsioni sull'andamento delle variabili esterne ed interne all'impresa. Il budget risponde all'esigenza dell'azienda di operare conoscendo l'orizzonte temporale più ampio possibile, in modo da predisporre accuratamente le risorse per trarre vantaggio dalle tendenze favorevoli e per affrontare consapevolmente le situazioni avverse. Costringe a riflettere e a decidere le azioni da intraprendere prima dello svolgersi della gestione. In questo modo, si evita che il susseguirsi frenetico degli eventi diventi motivo di eccessiva ansia e stress;
- costringe ad esplicitare strategie ed obiettivi in modo da spingere verso una riflessione sulla loro validità. In aggiunta, consente di collegare gli obiettivi ai mezzi che si ritengono necessari per realizzarli;
- fa riferimento anche a parametri non monetari, ma consente di porre specificatamente l'attenzione sulla dimensione economico-finanziaria della gestione, nel rispetto del principio di economicità. In questo modo, si incentivano i vari responsabili delle unità ad utilizzare le risorse aziendali in maniera economica e razionale, evidenziando contemporaneamente eventuali inefficienze operative;
- consente il confronto tra risultati e previsioni evidenziandone gli scostamenti e facendo riflettere sulla necessità di porre in atto azioni correttive;

- svolge un ruolo di motivazione nei confronti dei soggetti aziendali che sono stimolati nell'ottica di raggiungimento degli obiettivi desiderati.

D'altro canto, tra le criticità del budget si individuano:

- in condizioni di instabilità e di turbolenza ambientale, le previsioni di budget non sempre risultano attendibili. Questo può comportare l'impossibilità nel raggiungimento degli obiettivi prefissati e, dunque, una revisione più o meno radicale di quanto programmato. In particolare, alcuni fattori critici, all'interno delle aziende, influenzano continuamente l'affidabilità del budget, come la rapida innovazione dei processi tecnico-produttivi e l'introduzione di tecnologie sofisticate;
- richiede necessariamente uno spirito di accettazione all'interno dell'azienda. Nasce l'esigenza di creare una "cultura di budget" che consenta di sviluppare, nelle varie unità, un sentimento di fiducia e di utilità dello strumento. Questo impatta direttamente sull'efficacia del metodo: se in azienda si incontrano resistenze ed ostacoli all'implementazione del sistema di budgeting, sarà complicato riuscire a valorizzarlo come strumento di controllo direzionale;
- talvolta, enfatizza la componente economica della gestione di breve periodo rispetto a quella di lungo termine (es. programmare la manutenzione di breve periodo comporta costi maggiori ma preserva la funzionalità produttiva, per vendere di più non si deve vendere nel breve a prezzi più bassi). Per questo motivo, può essere considerato, erroneamente, uno strumento di contenimento dei costi piuttosto che una guida per la gestione. La propensione del sistema è, essenzialmente, di tipo quantitativo, quando invece sarebbe opportuno includere anche aspetti qualitativi per avere una rappresentazione completa del fenomeno gestionale;
- per essere un documento valido ed attendibile deve essere redatto con cura e coerenza. Infatti, il budget è basato anche su stime e risulta impossibile eliminare completamente le componenti soggettive delle previsioni: pertanto l'accuratezza nella redazione risulta fondamentale per assicurare l'affidabilità del documento.

5.11. Utilità del budget in Antinori

Il processo di budgeting riveste un ruolo cruciale.

Grazie a questo strumento, è possibile fermarsi a riflettere sulle strategie che stanno alla base del progetto imprenditoriale. Una volta all'anno, si verifica la validità delle linee strategiche e si traducono le decisioni di fondo in programmi operativi che hanno come punto di partenza il budget delle vendite e le scelte di comunicazione. Costituisce, dunque, un momento di riflessione e di analisi che coinvolge tutti i livelli gerarchici, a partire dalle linee operative fino ad arrivare alla dirigenza. Inoltre, il processo di budgeting rappresenta un punto fermo che consente di delineare il percorso di sviluppo della strategia e di valutare se sussistono le risorse sufficienti per la sua attuazione.

In particolare, nel settore vitivinicolo, il budget costituisce uno strumento che consente di definire le scelte di crescita dell'azienda che possono riguardare una politica legata ai volumi o ai prezzi. Infatti, non tutte le produzioni possono essere assoggettate a variazioni nelle scelte di quantità realizzate e successivamente immesse sul mercato. Questo perché alcuni vini hanno un volume di produzione standard che difficilmente può subire forti variazioni in aumento. Al contrario, per alcuni vini, si possono programmare maggiori quantità di produzione: ad esempio, nel caso del *Santa Cristina*, prodotto nella zona di Cortona, è possibile programmare un incremento della produzione sulla base del tasso di crescita delle vendite che si vuole realizzare.

In quest'ottica, il budget riveste un ruolo significativo poiché permette di considerare attentamente ciò che vuole realizzare l'impresa e di mettere in atto una programmazione che fa particolare riferimento agli obiettivi di vendita e produzione: i piani previsionali devono essere necessariamente coerenti con le potenzialità produttive.

D'altro canto, per quanto riguarda le politiche di prezzo, la filosofia di fondo prevede che il prezzo non sia eccessivamente basso, poiché altrimenti si rischia che il marchio perda di qualità e si vada a ledere l'immagine aziendale. In questo senso, svolgono un ruolo fondamentale le politiche comunicative: la mancanza di

informazioni sul prodotto al consumatore, fanno diminuire notevolmente la sua disponibilità a pagare, mentre importanti investimenti in marketing fanno aumentare la competitività dell'impresa. Inoltre, la politica di pricing è diversificata in base al mercato su cui sono immessi i prodotti. Ad esempio, i paesi principali importatori di vino, come Stati Uniti, Russia e Giappone, mostrano di non essere particolarmente sensibili al prezzo, perciò in queste nazioni, forti anche della conoscenza e dell'importanza del brand Antinori, si riesce ad imporre un prezzo medio più elevato.

Tutte queste considerazioni stanno alla base del processo di budgeting e, consentono di riflettere attentamente verso quale direzione impostare le attività, in modo da poter definire, abbastanza precisamente, quanto e dove vendere. Queste indicazioni vengono, poi, ribaltate sul settore agricolo attraverso i programmi produttivi.

Da questo punto di vista, l'obiettivo a cui punta il processo di pianificazione di Antinori, è quello di riuscire, nel tempo, a produrre in proprio tutte le uve per raggiungere un posizionamento nel segmento più alto del mercato. In questo senso, si rivela fondamentale, esaminare tutti i vincoli e le opportunità che l'azienda prevede di trovarsi a dover gestire nel futuro e, al tempo stesso, predisporre piani di azione per realizzare gli obiettivi desiderati.

5.12. Difficoltà applicative

In una realtà complessa come quella di Antinori, le difficoltà nella formazione del budget sono riferibili a diverse tipologie di fattori. In particolare, le variabili esterne hanno una notevole influenza sulle previsioni inserite nel budget: la continua variabilità del mercato e della domanda sono un elemento di profonda incertezza, così come le politiche istituzionali. Senza contare, i fattori naturali che condizionano notevolmente l'andamento dei raccolti e, dunque, l'andamento della gestione. Risulta interessante, però, analizzare anche tutti quei fattori interni all'impresa che possono limitare l'utilità dello strumento o comportare delle difficoltà nel suo corretto utilizzo.

Il primo processo di budgeting messo in atto da Antinori risale alla fine degli anni '70. Con il passare del tempo, sono cambiati i sistemi informativi utilizzati per la gestione del budget, ma è rimasto invariato il processo per la formazione dei programmi e la struttura del documento. Con gli anni si è consolidata una cultura di budget e, con l'esperienza, si è cercato di migliorare le carenze evidenziate dall'impiego dello strumento.

Spesso, nelle aziende che utilizzano il budget per la programmazione, si rilevano conflitti in termini di responsabilità. Contrariamente, in Antinori, grazie alla chiara definizione delle procedure e delle competenze sviluppata negli anni, non sussistono motivi di contrasto in termini di responsabilità. L'individuazione della struttura organizzativa del controllo e la chiara delimitazione delle responsabilità di tutte le aree della gestione consentono, così, di limitare al massimo le sovrapposizioni di competenze tra i manager e di evitare la presenza di aree non responsabilizzate. I soggetti che operano in azienda sanno perfettamente chi sono i referenti che si occupano di stilare i programmi e, al tempo stesso, i vari responsabili si dedicano alla stesura del budget per la propria unità e per i centri di attività di loro competenza e sui quali sono ritenuti in grado di influire direttamente per il raggiungimento degli obiettivi assegnati. In questo senso, non emergono, dunque, difficoltà nell'individuazione delle responsabilità nel processo.

Maggiori difficoltà si riscontrano, invece, nel reperire i dati programmati in tempi brevi, viste le innumerevoli aree e le diverse realtà che fanno parte dell'azienda. Talvolta, risulta difficile anche spiegare ai vari soggetti quali informazioni sono rilevanti ai fini della programmazione e quali dati, invece, possono essere meno importanti. Sicuramente, il cambio di sistema informativo avvenuto recentemente e le conseguenti modifiche alle modalità di inserimento dei dati hanno determinato anche una maggiore difficoltà di adattamento.

Oltre i singoli dati e i vari numeri stanno, poi, le difficoltà nel comprendere e nell'interpretare le informazioni che stanno dietro il funzionamento dell'azienda. Essendo quello vitivinicolo un settore caratterizzato da elevata specificità, risulta

necessario analizzare le informazioni provenienti dalle varie aree tenendo conto degli aspetti peculiari dei fenomeni aziendali osservati. La complessità dei prodotti e del ciclo realizzativo rendono difficile agli addetti della pianificazione e controllo la comprensione delle logiche che stanno alla base di taluni dati previsionali: per questo, si sviluppa tra le varie unità una stretta collaborazione che consente all'Ufficio di Pianificazione di richiedere eventuali chiarimenti e delucidazioni.

Un'ulteriore difficoltà è quella di integrare i dati provenienti dai vari responsabili. In questo senso, svolge un ruolo cruciale l'Ufficio Pianificazione e Controllo che si occupa del coordinamento dei programmi. Ogni unità detiene i propri obiettivi e i propri programmi d'azione da seguire e l'Ufficio Pianificazione e Controllo fa in modo di verificare che le strategie e gli obiettivi siano coerenti e compatibili.

6. MODELLI ALTERNATIVI E NUOVE PROPOSTE DI BUDGET

6.1. Modelli alternativi di budget

Se pensiamo al ruolo del budget tradizionale e alle sue caratteristiche, si evidenziano diversi aspetti critici che, progressivamente, stanno facendo perdere rilevanza allo strumento, sia come mezzo di direzione aziendale, sia nell'ottica della valutazione delle prestazioni. In particolare, l'esclusiva attenzione alle misure economiche, l'orientamento al breve periodo e la mancanza di flessibilità sono i maggiori difetti che saltano all'occhio.

Queste criticità hanno spinto verso la ricerca di nuove proposte che tentino di superare i limiti dello strumento, al fine di restituire efficacia e affidabilità al fondamentale processo di budgeting.

Per entrare in un'ottica di evoluzione e miglioramento del budget, in modo tale che si adegui alle esigenze di supporto manageriale, è necessario considerare il contesto in cui si trova ad operare l'azienda: lo scenario ambientale si rivela caratterizzato da dinamiche altamente mutevoli e imprevedibili. In questo senso, risulta opportuna la ricerca, da parte dell'azienda stessa, di una maggiore flessibilità, attraverso un costante impegno rivolto all'adattamento delle condizioni strategiche ed organizzative in base ai cambiamenti sopravvenuti.

Le proposte più interessanti che riguardano la capacità di adattamento del budget al mutevole contesto esterno si riferiscono a:

- l'utilizzo del **budget flessibile**, detto anche budget variabile, si rivela una valida soluzione per limitare le incertezze e i mutamenti. Infatti, questo strumento considera l'eventualità che si verifichino cambiamenti di determinate condizioni e i conseguenti effetti che si prevede possano influire sul risultato della gestione. Viene elaborato considerando una pluralità di situazioni che derivano dal mutamento delle ipotesi alla base del piano dei volumi di vendita e di produzione. Pertanto, saranno creati diversi programmi che differiscono, a seconda dell'ipotesi considerata, per l'ammontare dei ricavi, dei costi variabili e dei costi fissi. Analizzando queste variabili critiche e formulando diverse congetture sul loro andamento nel corso della gestione, il management può decidere di applicare le

opportune modifiche ai programmi per raggiungere gli obiettivi desiderati, oppure provvedere ad una rivisitazione degli obiettivi coerentemente con il nuovo scenario. Le caratteristiche del budget flessibile consentono, dunque, di svolgere controlli, non solo a consuntivo, ma anche durante il corso dell'esercizio, al fine di individuare eventuali scostamenti tra quanto programmato e quanto conseguito. L'impresa può, così, rispondere in modo tempestivo e appropriato ai mutamenti intervenuti alle condizioni ambientali. Per l'efficacia del budget flessibile, è necessario definire più livelli dei parametri su cui l'azienda intende concentrarsi per poter elaborare diversi programmi che si riferiscono ai differenti livelli individuati per le variabili chiave. L'obiettivo è quello di formulare un budget differente per ogni ipotesi considerata e adottare quello che risulta essere più coerente con il contesto di riferimento;

- l'elaborazione di un **budget a scenari multipli** si basa sulla formulazione di una serie di ipotesi estremamente diverse sull'ambiente esterno, caratterizzato da elevata discontinuità. Costituisce un valido strumento di supporto alla direzione e aiuta la crescita professionale del management, ma, al tempo stesso, la sua elaborazione risulta abbastanza complessa, comporta il sostenimento di ingenti costi e richiede una notevole flessibilità mentale. Infatti, si dimostra più sofisticato rispetto al budget flessibile, nel quale si ammette semplicemente un più o meno esteso campo di variazione dei livelli di attività. Nel budget a scenari multipli, invece, si ipotizza che possano cambiare simultaneamente le principali variabili macroeconomiche poste alla base dei programmi, data la più elevata incertezza che riguarda il contesto di riferimento;
- l'utilizzo del **revised budget** consente di aumentare la frequenza delle revisioni e degli aggiornamenti per far fronte ai mutamenti. Quando ritiene necessario, l'azienda deve ricorrere ad una revisione dei programmi: non è più sufficiente effettuare un semplice aggiornamento del budget a scadenze prefissate ma, data la frequenza dei cambiamenti, si rivela necessario mettere in atto rivisitazioni del budget appena se ne manifesta l'esigenza;

- la predisposizione di un **contingency plan**, o piano d'emergenza. Si rivela utile per far fronte ai cambiamenti inattesi delle condizioni ambientali, operative o economiche, interne o esterne all'impresa. Costituisce un piano addizionale che consente di gestire eventuali emergenze che si possono verificare durante l'esercizio. Risponde alla necessità di munire il management di un piano che consenta di affrontare una situazione di difficoltà, attraverso l'individuazione delle deviazioni che comportano uno stato di emergenza e un'ulteriore analisi circa la validità degli obiettivi fissati. Le nuove condizioni sopravvenute richiedono, pertanto, una revisione dei programmi di azione che consentano ugualmente il raggiungimento degli obiettivi. Per l'utilizzo del contingency plan è necessario stabilire i limiti entro i quali determinate variazioni, interne o esterne, individuano una situazione di difficoltà e, quindi, fanno nascere l'esigenza di introdurre il piano d'emergenza.

6.2. Proposte di miglioramento del budget

Oltre all'introduzione di modelli che garantiscano maggiore flessibilità al budget, sono interessanti anche alcune proposte che riguardano la possibilità di superare ulteriori criticità dello strumento.

Relativamente all'orizzonte temporale di riferimento, i limiti che contraddistinguono il budget fisso sono evidenti: viene redatto alla fine di ogni anno per quello successivo e, anche se può essere sottoposto a revisione per effettuare modifiche o aggiunte, difficilmente è in grado di accogliere cambiamenti e opportunità in modo tempestivo. Al contrario, l'utilizzo di un **budget scorrevole** permette di articolare i programmi in periodi infrannuali e, al termine di ciascun periodo considerato, in genere il trimestre, si provvede all'aggiornamento e alla revisione delle previsioni relative al periodo successivo e si aggiungono le nuove previsioni che si inseriscono alla fine dell'arco temporale considerato a budget. In questo modo, al termine del periodo complessivamente coperto dal budget, i programmi per l'anno successivo sono

già stati elaborati. L'obiettivo è quello di aumentare l'orizzonte temporale su cui si focalizza l'attenzione per la formulazione del budget.

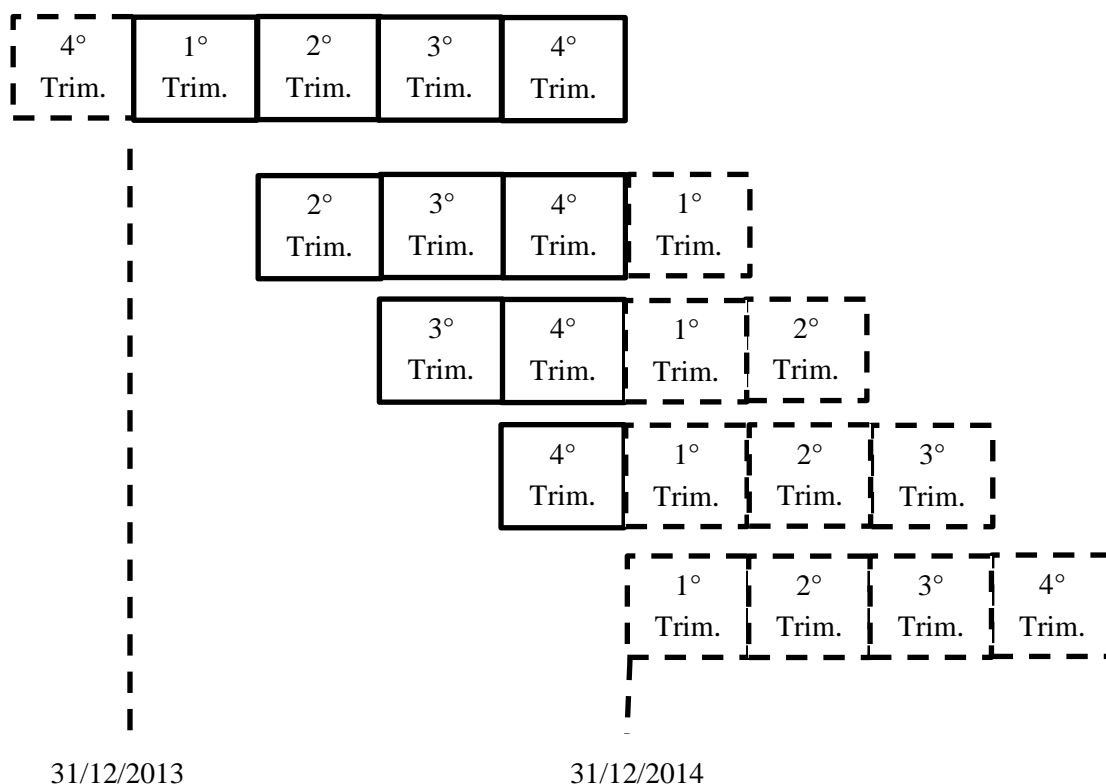


Fig. 1: Logica di elaborazione del budget scorrevole

Un'ulteriore criticità insita nel budget è l'utilizzo, prevalente o esclusivo, di misure economiche, in particolare, nella stesura dei budget operativi. Questo comporta un limite nella rappresentazione dell'andamento gestionale, in quanto non sono considerati tutti quegli elementi che esulano dalle misure economiche ma che, comunque, influiscono sulla gestione.

Attraverso l'introduzione della dimensione finanziaria, oltre alle tradizionali grandezze economiche, è possibile disporre di tempestive informazioni per la valutazione e l'eventuale revisione delle politiche di investimento e finanziamento.

I principali indicatori che permettono di analizzare e programmare la dimensione finanziaria sono:

- la leva finanziaria: misura l'indebitamento di un'azienda. Più il rapporto tra il totale delle fonti di finanziamento e il capitale proprio aumenta, più l'attività economica dell'impresa è considerata a rischio. Ad un incremento della rischiosità corrisponde un aumento degli oneri finanziari, ovvero è richiesta una remunerazione maggiore da parte dei finanziatori. Questo indicatore si rivela particolarmente utile, in quanto consente di valutare lo stato di salute dell'impresa: in generale, se il rapporto di indebitamento è compreso tra 1 e 2 e, quindi, il capitale proprio è maggiore del capitale di terzi, si ha una situazione di equilibrio tra le fonti finanziarie; al contrario, se il capitale di terzi è superiore al capitale proprio e la leva assume un valore di molto superiore a 2, aumenta il rischio di squilibrio finanziario. Questo indicatore, data anche l'attuale difficoltà finanziaria che attanaglia il nostro paese, è ritenuto particolarmente significativo. Se analizziamo, ad esempio, il settore vitivinicolo, si conclude che le principali aziende italiane sono in fase di riduzione della leva finanziaria.¹¹ Infatti, il costo del debito è aumentato considerevolmente rispetto al passato, date le maggiori condizioni di rischio che caratterizzano l'economia italiana. Pertanto, le aziende vinicole rispondono cercando di ridurre la propria esposizione debitoria, al fine di migliorare il rapporto tra debiti e patrimonio;
- l'EVA (Economic Value Added) misura il valore economico creato dall'azienda. Dal reddito della gestione viene sottratta la remunerazione dell'insieme delle fonti finanziarie, debiti e mezzi propri. L'utilità di questo indicatore risiede nella possibilità di utilizzo per la determinazione prospettica dei risultati economici a cui dover propendere per fornire adeguata remunerazione agli investitori. L'unico valore fisso è quello del costo medio del capitale, mentre i valori del reddito derivante dalla gestione e del capitale investito possono essere decisi a priori dall'azienda, in base

¹¹ *inumeridelvino.it*

alla redditività e al livello di remunerazione degli investitori che si intende perseguire;

- la posizione finanziaria netta esprime la differenza tra debiti finanziari e la somma tra crediti finanziari e disponibilità liquide. Nel caso in cui la posizione finanziaria netta assuma un valore negativo, si parla di indebitamento finanziario, mentre se presenta un valore positivo, sta a significare che l'azienda detiene una buona disponibilità finanziaria. Questo indicatore consente di integrare la pianificazione economica e patrimoniale con le previsioni finanziarie al fine di valutare se l'azienda è in grado, dal punto di vista finanziario, di sostenere i programmi previsti dalla direzione. Proprio la conoscenza e la prevedibilità di indicazioni circa i periodi di difficoltà finanziaria permettono all'azienda di adeguare le richieste di finanziamento.

Oltre all'introduzione di misure che offrono informazioni e previsioni di natura finanziaria, negli ultimi anni, si è sviluppata una sempre maggiore attenzione anche ad aspetti che si discostano dai meri dati contabili. L'obiettivo è quello di incorporare altre dimensioni della prestazione: la tempestività, l'efficacia, la qualità. Tutti questi elementi possono costituire, infatti, dei vantaggi competitivi che l'azienda ha l'opportunità di sviluppare.

Nello specifico, la tempestività è riferita ai rapporti con i soggetti esterni: nelle consegne ai clienti, nelle risposte ai reclami, nei pagamenti. Tuttavia, la determinazione di obiettivi di tempestività può riguardare anche i processi interni, in cui risulta necessario rispettare determinate scadenze per lo svolgimento di alcune attività: ad esempio, la tempestività dei responsabili delle singole aree nell'inviare le informazioni richieste per il processo di programmazione, si rivela essenziale per la formulazione e l'approvazione del budget entro la fine dell'anno.

Al budget tradizionale sfuggono anche quegli obiettivi di efficacia che non sono esprimibili contabilmente. Ad esempio, l'efficacia dei centri produttivi non riguarda esclusivamente la quantità prodotta, ma è relativa anche all'aspetto

qualitativo. Al contempo, nell'area commerciale, le condizioni di efficacia si realizzano dal momento in cui l'azienda detiene un soddisfacente rapporto con i clienti e con il mercato. Analogamente, l'ufficio acquisti che riesce a negoziare con i fornitori, ottenendo determinate componenti ad un prezzo inferiore, contribuisce a ridurre i costi e ad un miglioramento dell'efficacia.

6.3. Sviluppo dell'orientamento alla qualità

La qualità dei prodotti è diventata una componente indispensabile per il mercato e, sempre di più, le aziende italiane stanno dimostrando grande attenzione nei confronti degli aspetti qualitativi del prodotto. In particolare, la qualità svolge un ruolo di prim'ordine per molte imprese e, dunque, l'inclusione di questa dimensione all'interno dei programmi di budget può rivelarsi di grande utilità. Infatti, la gestione dei processi di qualità, secondo le logiche del controllo di gestione e del budgeting, consente di pianificare un percorso di miglioramento della qualità, programmare la predisposizione di personale per la gestione della qualità ed effettuare controlli sui costi riconducibili al conseguimento degli obiettivi qualitativi. Principalmente, la qualità è rilevante nei centri produttivi in cui si effettuano controlli sulle caratteristiche degli output che devono rispondere a determinate caratteristiche.

La logica che sta alla base della predisposizione di un sistema di controllo in azienda ha come obiettivo la trasformazione delle attività di controllo in attività di pianificazione: il potenziamento delle azioni che mirano a prevenire il numero di difetti qualitativi risultanti dal processo produttivo consente una diminuzione degli interventi di controllo e una netta riduzione dei costi associati alle difettosità. Per fare questo è necessario concentrare l'azione di prevenzione sui singoli processi che compongono la fase produttiva: solo con un attento controllo di processo è possibile ridurre significativamente la probabilità di difetti sul prodotto e contenere i costi sia di insuccessi interni, se i difetti sono intercettati dall'azienda prima che il prodotto arrivi al cliente, sia di insuccessi esterni, rilevati dopo la commercializzazione dei prodotti.

Nello specifico i costi degli insuccessi interni possono riguardare:

- costi legati ad errori in fase di progettazione del prodotto o del processo;
- costi di modifica di progetti ritenuti non idonei;
- costi dovuti agli scarti di lavorazioni;
- costi legati a ricontrolli, rilavorazioni e riparazioni;
- costi legati al declassamento dei prodotti a causa della non conformità ai requisiti;
- costi legati al maggior impiego di materiali rispetto agli standard.

Invece, i costi degli insuccessi esterni, rilevati sul prodotto dal consumatore, includono quelle spese per ripristinare il rapporto con il cliente:

- costi legati alla restituzione di prodotti difettosi;
- costi per riparazioni e sostituzioni di prodotti ancora in garanzia;
- costi associati alla gestione dei reclami;
- costi legati alla responsabilità legale per difetti di prodotto.

Si aggiungono, poi, tutti quei costi, difficili da contabilizzare ma decisamente significativi, che riguardano la perdita di immagine per l'impresa che comporta un peggioramento della reputazione, o la perdita di quote di mercato.

Per lo sviluppo di un sistema di qualità, in primis, l'azienda dovrebbe agire per prevenire e ridurre i costi legati ad insuccessi esterni, poiché sono quelli più consistenti e si ripercuotono anche sull'immagine aziendale. In secondo luogo, è essenziale affrontare anche i costi interni che sono legati a condizioni interne all'impresa che devono essere migliorate.

Per ridurre tutti i costi da sostenere per rimediare agli errori e ai difetti dell'output è, dunque, necessario pianificare un sistema che preveda dei costi per assicurare la conformità qualitativa. Sono costi di prevenzione, in quanto sono sostenuti dall'impresa per impedire che si verifichino insuccessi e che debbano essere sostenute delle spese di correzione.

In questa categoria rientrano, dunque, i costi per la progettazione e l'attuazione del sistema di gestione della qualità, tra cui:

- costi per la pianificazione e la predisposizione della documentazione del sistema;
- costi relativi alla valutazione e alla qualificazione dei fornitori;
- costi per il controllo delle materie prime;
- costi per l'elaborazione e l'attuazione di piani di formazione e addestramento;
- costi per la pianificazione della manutenzione;
- costi dell'analisi della sicurezza;
- costi legati a controlli, collaudi e ispezioni.

Alle attività di implementazione del sistema di qualità, sono collegati i costi relativi alle attività di verifica di conformità, per controllare che le disposizioni di prodotto e di sistema siano rispettate.

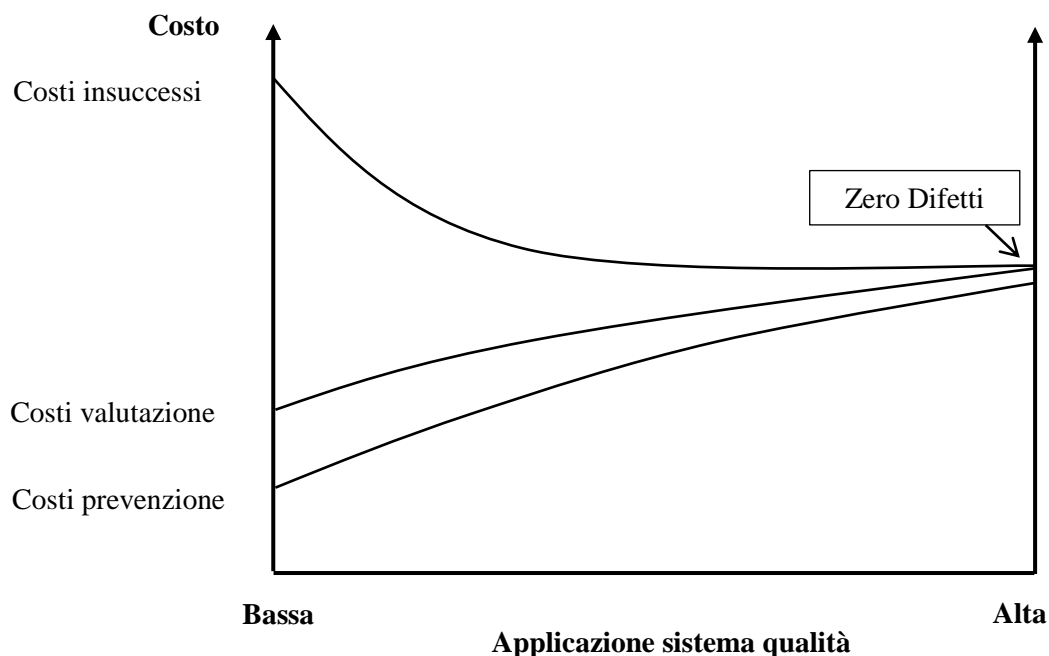


Fig. 2: Sistemi qualità e costi della qualità

Fonte: Miolo Vitali P., *Strumenti per l'analisi dei costi*

Il grafico mostra come l'implementazione di un sistema di gestione della qualità comporti un aumento dei costi associati alla prevenzione e una considerevole riduzione dei costi legati agli insuccessi interni ed esterni. Rimangono pressoché costanti quelli di valutazione anche se, le attività di controllo si trasferiscono dal prodotto al processo. La situazione ottimale è quella in cui si rilevano zero difetti qualitativi: questo obiettivo è, tuttavia, difficilmente realizzabile, in quanto non è possibile eliminare totalmente gli errori e le difettosità.

Il sistema di gestione della qualità non deve essere vissuto come un aggravamento dei costi, ma deve essere considerato, dal punto di vista economico, come un'opportunità di miglioramento dei processi produttivi, con l'obiettivo, nel lungo termine, di vedere aumentare i ricavi, data la maggiore attenzione alla qualità del prodotto. Infatti, il sistema per la qualità assume il significato di garanzia nei confronti del cliente: l'azienda mette in atto interventi preventivi e di controllo nella fase produttiva, al fine di realizzare un output conforme alle aspettative dei consumatori.

6.4. Sviluppo dell'orientamento al cliente

Il processo di budgeting non può essere esclusivamente rivolto alle condizioni interne all'azienda, ma deve essere anche orientato verso il cliente.

Il consumatore, oggi, è più interessato alle condizioni generali dell'economia e i bisogni si fanno sempre più specifici e attenti al prezzo di vendita. In questo contesto, il cliente pondera le proprie decisioni di acquisto con maggiore razionalità. Le recenti prospettive della pianificazione riguardano, dunque, la ricerca di un miglioramento delle prestazioni dell'impresa attraverso un incremento del valore trasferito al cliente.

In passato, invece, le imprese puntavano a vendere ciò che producevano, piuttosto che realizzare ciò che potevano vendere. Il ruolo dell'azienda era incentrato sugli obiettivi interni e sulle attività e l'impresa era concentrata quasi totalmente sui processi: si cercava di trovare delle soluzioni interne per realizzare un miglioramento del prodotto che portasse ad un miglioramento della redditività.

Dagli anni '80, si è diffusa progressivamente la centralità del cliente, destinatario delle attività aziendali: il punto di riferimento costante diventa il consumatore finale.

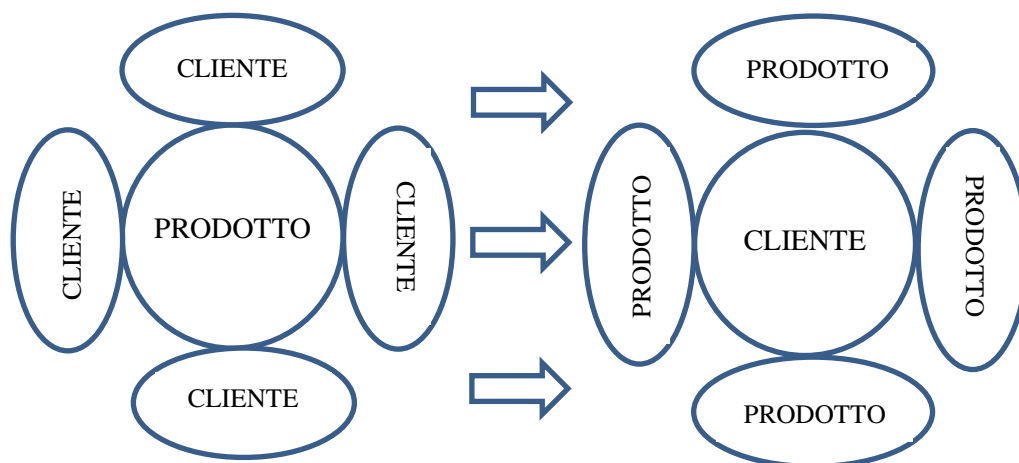


Fig.3: *Da una prospettiva centrata sul prodotto all'orientamento al cliente*

L'economista Drucker, alla fine degli anni '70 scriveva nel suo saggio:

«Scopo del marketing è quello di acquisire una conoscenza e una comprensione del cliente tali che il prodotto o il servizio offerti si vendano da soli.»¹²

Solo attraverso un'analisi dei bisogni e delle preferenze dei clienti, l'azienda può elaborare un programma di offerta che consenta l'acquisizione e la fidelizzazione della clientela, in coerenza con gli equilibri aziendali. Tuttavia, la comprensione dei bisogni dei clienti non è affatto un compito semplice per l'impresa. Infatti, le esigenze da analizzare non sono solo quelle esplicite, cioè manifeste e palesi e, quindi, semplici da comprendere, ma riguardano anche le preferenze implicite, che spesso non emergono dalle ricerche di mercato ma che si rivelano, comunque, significative per il cliente.

¹² Peter F. Drucker, *Manuale di management*, 1978

L'impresa, in un'ottica di massimizzazione del profitto e di miglioramento della competitività, deve sostenere due tipologie di costi:

- i costi per l'acquisizione di nuovi clienti, attraverso la proposta di un'offerta mirata per il target di mercato che l'azienda vuole conquistare.

Chiaramente, per cercare di acquisire clienti che sono in grado di generare profitti, l'impresa dovrà focalizzare la propria attenzione in modo da poter soddisfare le esigenze del segmento di clientela considerato. In questa categoria rientrano i costi di marketing, di pubblicità, di organizzazione eventi, di promozioni e tutte quelle spese sostenute per attrarre il nuovo cliente;

- i costi per il mantenimento e la fidelizzazione dei clienti esistenti. Nella prassi aziendale è noto che all'azienda costa meno mantenere un cliente che acquisirne di nuovi. Infatti, le imprese che riescono a soddisfare le preferenze dei consumatori riescono a creare una fidelizzazione della clientela e un vantaggio competitivo sui costi d'impresa rispetto alla concorrenza. È da considerare, inoltre, che la soddisfazione del cliente funge da leva di conquista tramite il passaparola positivo che potrà portare all'azienda nuovi clienti. La fidelizzazione comporta costi che riguardano l'elargizione di benefici, vantaggi o premi da parte dell'azienda nei confronti dei suoi consumatori abituali.

A supporto del processo di orientamento verso il cliente, si sviluppa il Customer Relationship Management (CRM). La gestione delle relazioni con i clienti riguarda diversi aspetti:

- la conquista di nuovi consumatori;
- l'aumento e il miglioramento delle relazioni con i clienti più importanti;
- la fidelizzazione di lungo periodo con i clienti che detengono i maggiori rapporti con l'impresa;
- l'utilizzo di alcuni clienti nello sviluppo di una pubblicità positiva che spinga altre persone a rivolgersi all'azienda per i loro acquisti.

L'importanza del consumatore, dunque, risulta essenziale anche nella definizione delle strategie che stanno alla base dei processi di programmazione. Ogni impresa, in fase di pianificazione, deve individuare quelle porzioni di mercato a cui rivolgere la propria offerta, in modo da definire la strategia orientata al cliente che gli consenta di instaurare un rapporto duraturo nel tempo.

In quest'ottica, l'impostazione di alcuni budget, in particolare quello commerciale, può avere come criterio di articolazione il cliente. In questo modo, è possibile monitorare il flusso di clientela mantenuta, acquisita o perduta, fino ad un livello di massimo dettaglio in cui, il budget delle vendite è articolato per singoli nominativi. Per i clienti abituali, sarà possibile elaborare programmi considerando i dati consuntivi che risultano dal sistema di reporting; per i nuovi clienti, invece, non sarà possibile scendere nel dettaglio, e, l'azienda potrà ricorrere a previsioni piuttosto approssimative.

Il processo di trasferimento del valore al cliente si avvia con la definizione dei vantaggi offerti dal prodotto o servizio, che devono corrispondere ad una particolare esigenza del mercato o di un suo segmento. È necessario, poi, identificare i costi che il consumatore dovrà sostenere per godere del prodotto: il costo non coincide solo con il prezzo monetario, ma include anche il tempo e lo sforzo impiegato nella scelta e nell'acquisto. A questo punto, un'attenta analisi delle attività che l'azienda svolge consente di ricercare delle valide soluzioni che permettano di aumentare il valore per il cliente e che, allo stesso tempo, favoriscano un'ottimizzazione dei processi e una riduzione dei costi.

L'aumento della concorrenza, le continue evoluzioni della domanda, le sempre più differenziate e complesse esigenze dei consumatori, la rilevanza per il cliente dei fattori immateriali, come il marchio e l'immagine aziendale, sono i fattori che hanno portato l'impresa a programmare le attività e i processi secondo una logica prioritaria di *customer satisfaction*.

Conclusioni

La scelta di affrontare un tema ampiamente trattato e decisamente attuale come quello della pianificazione e controllo mi ha permesso di sfruttare i contributi teorici che molti studiosi ed economisti hanno fornito alla dottrina ed applicarli e confrontarli con una realtà aziendale.

Il contesto vitivinicolo si è rivelato complesso e caratterizzato da innumerevoli specificità: in questo scenario si inserisce l'azienda della famiglia Antinori guidata dal Marchese Piero, profondo rinnovatore del business del vino e, in particolare, dell'impresa di cui è a capo.

In azienda l'importanza della definizione della strategia e della programmazione a breve termine è molto sentita soprattutto negli ultimi anni di crisi economica. Il Gruppo Antinori ha cercato di potenziare le vendite per mantenere le quote di mercato e, se possibile, incrementarle; ha adottato iniziative necessarie per affrontare la crisi ponendo una particolare attenzione agli investimenti e monitorando continuamente i costi di gestione, pur senza dimenticare la valorizzazione della qualità e dell'immagine del brand.

Alla base di tutte le iniziative messe in atto si inseriscono le attività che consentono all'azienda di definire scelte, obiettivi, programmi d'azione e risorse secondo un processo formalizzato che consente all'impresa di gestire opportunità e minacce in un contesto ambientale mutevole e imprevedibile. In particolare, si riconosce nello strumento del budget una valida guida per collegare le scelte elaborate nei piani strategici alle attività programmate.

Nonostante il sistema di budget consenta di razionalizzare solo alcuni aspetti della gestione, la sua introduzione in azienda costituisce una priorità, in quanto rappresenta un essenziale strumento di direzione e di decisione. Infatti, in particolare a livello di una grande azienda, risulta difficile pensare che la realizzazione degli obiettivi e il rispetto di limiti e vincoli sia possibile senza un adeguato processo di pianificazione supportato da un coerente sistema di programmazione a breve termine.

Tuttavia, l'introduzione di un sistema di pianificazione e controllo così formalizzato comporta spesso difficoltà applicative la cui risoluzione richiede doti di leadership da parte del management e un clima aziendale favorevole. Infatti, l'applicazione di un sistema di controllo di gestione basato sullo strumento del budget, per essere efficace, deve individuare ruoli e responsabilità e questo può comportare una difficoltà di accettazione da parte delle risorse umane.

Il tema dell'efficacia dell'azione manageriale e del controllo di gestione è essenziale in una delle realtà del wine business più strutturate dell'economia italiana come Antinori, che opera in un settore caratterizzato, ancora oggi, oltre che dalla scarsa dimensionalità delle imprese, da una esigua formalizzazione dei processi decisionali.

BIBLIOGRAFIA

- Aloï F., Aloï A., *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, IPSOA, 2012
- Anthony R., *Sistemi di pianificazione e controllo*, Milano, Etas Kompass, 1967
- Antonelli V., D'Alessio R., *Casi di controllo di gestione. Metodi, tecniche, casi aziendali di settore*, IPSOA, 2007
- Antonelli V., D'Alessio R., *Budget*, Santarcangelo di Romagna (RN), Maggioli Editore, 2012
- Baraldi S., Devecchi C., *I sistemi di pianificazione, programmazione e controllo*, Torino, Giappichelli Editore, 1995
- Bastia P., *Il budget d'impresa: criteri di formazione e di impiego*, Bologna, Clueb, 1989
- Bastia P., *Sistemi di pianificazione e controllo*, Bologna, Il Mulino, 2008
- Berti F., *Il sistema dei budget aziendali*, Padova, Cedam, 1995
- Bocchino U., *Il budget*, Milano, Giuffrè Editore, 1990
- Bocchino U., *Controllo di gestione e budget. Pianificazione, programmazione e reporting direzionale*, Milano, Giuffrè Editore, 1994
- Brusa L., Dezzani F., *Budget e controllo di gestione*, Milano, Giuffrè Editore, 1983
- Brusa L., Zamproga L., *Pianificazione e controllo di gestione*, Milano, Etas, 1991
- Bubbio A., *Il budget. Principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi di impresa. Modelli e casi per affrontare la complessità gestionale*, Milano, Il Sole 24 Ore, 1995
- Busco C., *Sistemi di controllo e cultura aziendale*, Padova, CEDAM, 2002
- Cerbioni F., Antonelli V., *Il budget nel sistema di controllo di gestione*, Toeino, Giappichelli Editore, 2000
- Ciaponi F., *Il controllo di gestione delle imprese vitivinicole*, Milano, FrancoAngeli s.r.l., 2005

- Corsi K., *Il controllo organizzativo: una prospettiva transazionale*, Milano, Giuffrè Editore, 2003
- Di Stasi L., *Pianificazione e controllo di gestione. Sistemi tradizionali e strumenti innovativi: ABC e Balanced Scorecard*, Milano, FrancoAngeli s.r.l., 2003
- Ferraris Franceschi R., *Sistemi di pianificazione e controllo*, Torino, Giappichelli Editore, 2010
- Fossati E., *Direzione e controllo nei gruppi aziendali*, Milano, Giuffrè Editore, 1990
- Fusa E., *Budget e pianificazione aziendale. Tecniche, strumenti, obiettivi*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2005
- Gaeta D., *Il sistema vitivinicolo in cifre*, Milano, Unione Italiana Vini Editrice, 2001
- Guzzetti E., *Il master budget. Un metodo semplice e pratico per la pianificazione e il controllo operativo*, Milano, FrancoAngeli s.r.l., 2009
- Marasca S., Marchi L., Riccaboni A., *Il controllo di gestione. Metodologie e strumenti*, Arezzo, Knowità, 2008
- Marchi L., Paolini A., Quagli A., *Strumenti di analisi gestionale: il profilo strategico*, Torino, Giappichelli Editore, 2003
- Mastroberardino P., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa: l'impresa della vite e del vino*, Padova, Cedam, 2002
- Mella P., *Il budget. Formazione e funzione nel controllo di gestione*, Milano, Etas Libri, 1994
- Meyer J., Launois S., *Il controllo budgetario: teoria ed esercizi*, Milano, FrancoAngeli s.r.l., 1985
- Miolo Vitali P., *Strumenti per l'analisi dei costi. Percorsi di Cost Management*, Terza Edizione, Torino, Giappichelli Editore, 2009
- Modina S., *Pianificazione, controllo e reporting nell'aspetto economico della gestione: metodi e casi*, Torino, Giappichelli Editore, 1998

- Piccoli F., Pantini D., *Il vino oltre la crisi. Come è cambiato il mercato mondiale del vino con la crisi economica: criticità ed opportunità per i produttori italiani*, Roma, Agra Editrice, 2011
- Quaglia A., *Il budget: modalità pratiche, strumenti e controllo*, Milano, FrancoAngeli s.r.l., 1993
- Rebora G., *Pianificazione, budget e risorse umane. Strumenti per l'economicità della gestione del personale*, Milano, FrancoAngeli s.r.l., 2006
- Roffia P., *Strumenti di pianificazione, controllo e reporting direzionale*, Torino, Giappichelli Editore, 2003
- Selleri L., *I budget a lungo termine*, Milano, EtasLibri, 1990
- Selleri L., *Il budget d'esercizio: strumenti di programmazione, controllo e motivazione*, Milano, EtasLibri, 1997
- Spano F.M., *L'economia delle imprese vitivinicole*, Milano, Giuffrè Editore, 1997
- Terzani S., *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Padova, Cedam, 1999
- Tullio A., *Il budget. L'analisi di bilancio, la programmazione, il reporting*, IPSOA, 2011

ARTICOLI

- Paolo Bricco, "Marchesi Antinori rilancia sul Chianti", *Il Sole 24 Ore*, 24 marzo 2012
- Paola Pierotti, "Svelata la cantina nel cuore del Chianti, dove il vino Antinori invecchia a -20 metri", *Il Sole 24 Ore*, 24 ottobre 2012
- Cesare Peruzzi, "Un trust familiare per Antinori", *Il Sole 24 Ore*, 10 gennaio 2013
- Luciano Ferraro, "Antinori svela la cantina invisibile. Dopo 5 secoli.", *Il Corriere della Sera*, 25 ottobre 2013

SITOGRAFIA

- <http://www.antinori.it/it> - Sito dell'azienda Antinori
- <http://www.inumeridelvino.it/> - Sito di statistiche produttive, dati di mercato e di consumo, risultati economici dei principali operatori del settore vitivinicolo
- <http://www.oiv.int/oiv/cms/404> - Sito dell'Organizzazione Internazionale della Vigna e del Vino
- <http://www.oracle.com/it/products/applications/jd-edwards-enterpriseone/resources/index.html> - Sito Oracle Italia
- <http://www.wikipedia.org> - Enciclopedia Wikipedia
- <http://www.mbres.it/it/publications/wine-industry-survey> - MBRES Ufficio Studi MedioBanca. Indagine annuale sulle società italiane ed estere del settore vinicolo (Aprile 2013)
- <http://www.agriregionieuropa.univpm.it/> - Rivista scientifica on-line in materia di economia, politica agraria e sviluppo rurale.